



VNIVERSITAT
E VALÈNCIA (ò%) **Facultat d'Economia**

Departament de Comercialització i Investigació de Mercats

Doctorado en Marketing

La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales
y sus Efectos en la Conducta del Consumidor:
un Estudio del Sector Moda Rápida

Tesis Doctoral

Presentada por:
José Javier Rivera Alcamí

Dirigido por:
Dr. J. Enrique Bigné Alcañiz

Valencia 2015

Agradecimientos

A mis Padres, por su entrega y Educación.

A mi Familia y amigos por estar siempre disponibles.

A mi tutor de tesis, el profesor Enrique Bigné, por haberme dirigido y acompañado con maestría, en el proceso de aprendizaje de mi doctorado en marketing, por su dedicación y por sus aportaciones siempre de alto valor académico, profesional y personal. A los profesores del doctorado en marketing, Universidad de Valencia, por haberme iniciado en la investigación científica, y por la gran exigencia y técnica con la que realizan su trabajo. Esta tesis se comenzó a escribir en cada una de sus clases. A mis compañeros, del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, al área de gestión por su apoyo, y a los profesores, por su cercanía, enseñanzas y compartir su vocación docente. Como profesor asociado, es un orgullo ser miembro del Departamento e impartir docencia a los alumnos de la Facultad de Economía.

A Joaquín Rodrigo, por haberme iniciado en el “acompañamiento estratégico” de empresas y motivarme a compaginar dedicación a Empresa y Universidad. A nivel personal y profesional es una suerte contar con él. A mi Equipo de Stravalue International, Andreea Luana Ivan, Manuel Sánchez, Yukari Taki, Luis Miguel Casado, Ulrich Müller y Gabriel Sebastián, por hacer Marca cada día. Es genial hacer Equipo con ellos. Y gracias también a nuestros Clientes Stravalue, por darnos la oportunidad de compartir e impulsar su desarrollo de negocio, con foco en marketing estratégico y mercados globales. Esta tesis nace también de lo aprendido cada día con ellos.

Índice General

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Justificación del trabajo	1
1.2 Finalidad, objetivos y contribuciones	8
1.3 Justificación de los mercados internacionales elegidos.....	12
1.4 Justificación de la elección del sector de moda rápida	20
1.4.1 Justificación de la elección de sector moda rápida, como objeto de estudio	20
1.4.2 Características de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de moda rápida, como modelo de marca global	24
1.4.3 Justificación de la elección de las marcas Zara y Nike, como caso de estudio	36
1.5 Enfoque de la investigación y estructura de la tesis	44
2. MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	47
2.1 Definiciones y tendencias de la RSC.....	47
2.2 La RSC y los <i>stakeholders</i>	58
2.3 Modelos de RSC y conducta del consumidor	69
2.3.1 Introducción a la RSC y conducta del consumidor	69
2.3.2 La RSC y las relaciones del consumidor con la marca.....	71
2.3.3 Cuestiones de investigación en Responsabilidad Social Corporativa y conducta del consumidor	86
2.3.4 La RSC, la conducta el consumidor y el impacto económico en la empresa.....	91
2.3.5 Modelos integrales de RSC y conducta del consumidor.....	101

3. MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA	115
3.1 Marcas globales y conducta del consumidor global	115
3.2 Marcas globales, RSC global y conducta del consumidor: actitud e intención de Compra	138
4. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL	169
4.1 RSC global: dimensiones. Grupos de RSC desagregada en marcas globales	169
4.1.1 Justificación y descripción de la dimensión de Responsabilidad Social Corporativa hacia dentro de las marcas globales, hacia los empleados	178
4.1.2 Justificación y descripción de la dimensión de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de las marcas globales, hacia los consumidores	183
4.2 RSC global multidimensional y la cadena de suministro: dimensión y beneficiario propio de la RSC global	187
4.3 Análisis de contenido	198
4.3.1 Introducción al análisis de contenido	198
4.3.2 Metodología desarrollada para el análisis de contenido	200
4.3.3 Resultados del análisis de contenido y conclusiones sobre el constructo RSC global multidimensional	208
4.4 Conclusiones sobre modelos de RSC global multidimensional, en función de sus beneficiarios	221
5. MODELO TEÓRICO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS	229
5.1 Modelo teórico propuesto	229
5.2 Descripción de las hipótesis del modelo	235
5.2.1 Introducción a las hipótesis	235

5.2.2	Modelo RSC de marcas globales en función de dimensiones y mercados de la investigación	236
5.2.2.1	Modelo RSC de marcas globales en función de dimensiones de la RSC.....	236
5.2.2.2	Modelo RSC de marcas globales aplicado a cada tipo de mercado estudiado: España y Estados Unidos	239
5.3	Planteamiento de cada hipótesis en función de las tres dimensiones de la RSC Global.....	243
5.3.1	Hipótesis sobre las relaciones entre percepción de marca global por el consumidor, y la valoración del mismo consumidor de las tres dimensiones de la RSC practicada por las marcas globales.	243
5.3.2	Hipótesis sobre las relaciones entre percepción por el consumidor de marca global, y la actitud ante las marcas globales y la intención de compra sobre la marca global del consumidor.	245
5.3.3	Hipótesis sobre las relaciones entre la valoración por el consumidor de las tres dimensiones de la RSC practicada por las marcas globales y la actitud ante las marcas globales y la intención de compra sobre las marcas globales del consumidor.....	246
5.3.4	Hipótesis sobre las relaciones entre la actitud del consumidor ante las marcas globales y la intención de compra de las marcas globales.....	250
6.	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	253
6.1	Diseño de la investigación, selección de la muestra y recogida de la información	253
6.2	Medición de variables: escalas.....	256
6.3	Metodología estadística	260
7.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	265
7.1	Descriptiva y comparativa de los resultados.....	265
7.2	Análisis Causal: modelo de estructuras de covarianza.....	293
7.2.1	Modelo España y Estados Unidos: muestra total	294

7.2.1.1	Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas.....	294
7.2.1.1.1	Fiabilidad de escala	296
7.2.1.1.2	Unidimensionalidad de los constructos	297
7.2.1.2	Análisis factorial confirmatorio (AFC).....	300
7.2.1.2.1	Validez de los constructos: convergente y divergente	304
7.2.1.2.2	Invariación configural y métrica del AFC	309
7.2.1.3	Modelo de ecuaciones estructurales.....	313
7.2.1.3.1	Análisis global	313
7.2.1.3.2	Moderación por mercado	322
7.2.1.3.3	Moderación por marca	324
7.2.1.3.4	Mediaciones.....	326
7.2.1.3.5	Mediación moderada por mercado.....	330
7.2.2	Modelo España	337
7.2.2.1	Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas.....	337
7.2.2.1.1	Fiabilidad de escala	338
7.2.2.1.2	Unidimensionalidad de los constructos	338
7.2.2.2	Análisis factorial confirmatorio (AFC).....	341
7.2.2.2.1	Validez de los constructos: convergente y divergente	345
7.2.2.2.2	Invariación configural y métrica del AFC	349
7.2.2.3	Modelo de ecuaciones estructurales.....	352
7.2.2.3.1	Análisis global	352
7.2.2.3.2	Moderación por el tipo de marca.....	361
7.2.2.3.3	Mediaciones.....	361
7.2.2.3.4	Mediación moderada por el tipo de marca.....	365
7.2.3	Modelo Estados Unidos	372

7.2.3.1	Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas	372
7.2.3.1.1	Fiabilidad de escala	373
7.2.3.1.2	Unidimensionalidad de los constructos	373
7.2.3.2	Análisis factorial confirmatorio (AFC)	375
7.2.3.2.1	Validez de los constructos: convergente y divergente	379
7.2.3.2.2	Invariación configural y métrica del AFC	383
7.2.3.3	Modelo de ecuaciones estructurales.....	386
7.2.3.3.1	Análisis Global	386
7.2.3.3.2	Moderación por el tipo de marca	395
7.2.3.3.3	Mediaciones.....	397
7.2.3.3.4	Mediación moderada por el tipo de marca.....	399
7.3	Resultados Comparativos de los Modelos de Análisis	406
7.3.1	Resultados Comparativos de relaciones directas	406
7.3.1.1	Resultados comparativos de relaciones directas en función dimensiones de la RSC global.....	406
7.3.1.2	Resultados comparativos de relaciones directas en función Mercados.....	411
7.3.2	Resultados Comparativos de moderaciones	413
7.3.2.1	Modelo global, España y Estados Unidos.....	413
7.3.2.1.1	Moderación por mercado	413
7.3.2.1.2	Moderación por marca	414
7.3.2.2	Mercado España: moderación por marca	414
7.3.2.3	Mercado Estados Unidos: moderación por marca	415
7.3.3	Resultados comparativos de relaciones indirectas	417
7.3.3.1	Relaciones indirectas en el modelo global (España y Estados Unidos)	417

7.3.3.1.1	Mediaciones.....	417
7.3.3.1.2	Mediaciones moderadas por mercado	419
7.3.3.2	Relaciones indirectas en el mercado España	420
7.3.3.2.1	Mediación.....	420
7.3.3.2.2	Mediación moderada por marca.....	421
7.3.3.3	Relaciones indirectas en el mercado Estados Unidos	421
7.3.3.3.1	Mediaciones.....	421
7.3.3.3.2	Mediación moderada por marca.....	423
7.3.4	Discusión de resultados con relación a los modelos antecedentes de la literatura	425
8.	CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN.....	429
8.1	Conclusiones	429
8.2	Implicaciones para la gestión	435
8.3	Limitaciones.....	438
8.4	Líneas futuras de investigación.....	439
	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:	441

Índice de Figuras

Figura 1-1. Comparativo del modelo Hofstede: España y Estados Unidos	18
Figura 1-2. Modelos de negocio, moda tradicional versus moda rápida	21
Figura 1-3. Moda rápida – un modelo de negocio construido sobre la sostenibilidad	22
Figura 1-4. El potencial de la RSC en el negocio internacional de ropa.....	31
Figura 1-5. El potencial de la RSC y la economía global	36
Figura 2-1. Metodología para implementar la RSC.....	64
Figura 2-2. Interacciones entre la organización y los <i>stakeholders</i>	64
Figura 2-3. Modelo de relaciones entre RSC, identificación consumidor-empresa y lealtad del consumidor	76
Figura 2-4. Posicionamiento de marca desde la perspectiva de la RSC.....	82
Figura 2-5. Modelo de construcción de reputación corporativa e impacto económico a través de la RSC	96
Figura 2-6. Modelo integral de relaciones entre RSC y evaluación y conducta de los <i>stakeholders</i>	105
Figura 2-7. Modelo integral de gestión de la RSC con orientación al cliente	106
Figura 2-8. Modelo conceptual sobre imagen de RSC y efectos en identificación, emociones, satisfacción y lealtad del consumidor.	108
Figura 3-1. Actitudes del Consumidor ante Marcas Globales	119
Figura 3-2. Modelo sobre percepción de marca global, creación de valor de marca y conducta del consumidor.....	121
Figura 3-3. Modelo dual del efecto de la animosidad hacia una compañía global, y el valor percibido de marca global en las actitudes globales hacia la marca	123
Figura 3-4. Modelo sobre el efecto de la percepción de marca global (PMG), y de la percepción de marca local (PML), en el patrón de conducta con relación al punto de venta.	125
Figura 3-5. Combinación de niveles de APL y APG.....	127

Figura 3-6. Esquema de Base de Valores de Antecedentes de la APG y de la APL	128
Figura 3-7. Efectos que aparecen como resultados del modelo de análisis entre valores y APL y APG.....	130
Figura 3-8. Marco Conceptual de PMG y PML y conducta del consumidor	134
Figura 3-9. La matriz virtuosa	140
Figura 3-10. Programa integral de marketing mix verde global.....	147
Figura 3-11. Modelo político de gobernanza corporativa	151
Figura 3-12. Reforzando valores sociales de marcas globales y base de la pirámide	161
Figura 3-13. Modelo del proceso de la identidad corporativa, como antecedente de la intención de compra	164
Figura 3-14. Resultados de relaciones de modelo del proceso de la identidad corporativa, como antecedente de la intención de compra, para Nike	166
Figura 4-1. La RS con enfoque al marketing interno.....	179
Figura 4-2. Grupo de acciones hacia dentro de la empresa	182
Figura 4-3. La RSC con enfoque al marketing externo	183
Figura 4-4. Acciones de RSC hacia fuera de la empresa	187
Figura 4-5. Dimensiones de la sostenibilidad	189
Figura 4-6. Inhibidores de RSC y factores de apoyo de RSC en la cadena de suministro de la industria de la moda	194
Figura 4-7. El esquema de gestión de RSC	222
Figura 4-8. Modelo de relaciones entre consumidor, cadena de suministro y empresa que practica la RSC con orientación global	224
Figura 5-1. Modelo teórico planteado: La RSC global multidimensional de las marcas globales y el impacto en la actitud e intención de compra.....	231
Figura 5-2. Modelo de relaciones causales: efectos de la dimensión cadena de suministro de marcas globales	233

Figura 5-3. Modelo de relaciones causales: efectos de la dimensión interna de marcas globales	233
Figura 5-4. Modelo de relaciones causales: efectos de la dimensión externa de marcas globales	234
Figura 6-1. Itinerario metodológico estadístico seguido	263
Figura 7-1. Resumen comparativo entre las valoraciones de constructos en España y Estados Unidos	290
Figura 7-2. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	301
Figura 7-3. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas ..	301
Figura 7-4. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	302
Figura 7-5. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas ..	302
Figura 7-6. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	303
Figura 7-7. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas ..	303
Figura 7-8. Modelo teórico general.....	313
Figura 7-9. Modelo SEM RSC Global Cadena de suministro - Muestra Total resultante para grupo de RSC Cadena de suministro España y Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>).....	314
Figura 7-10. Modelo SEM RSC Global Interna Muestra Total resultante para grupo de RSC Interna España y Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>)	315
Figura 7-11. Modelo SEM RSC Global Externa Muestra Total resultante para grupo de RSC Externa España y Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>)	317
Figura 7-12. Modelo gráfico de mediaciones	328

Figura 7-13. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	342
Figura 7-14. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas	342
Figura 7-15. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	343
Figura 7-16. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas	343
Figura 7-17. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas	344
Figura 7-18. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	344
Figura 7-19. Modelo teórico general España.....	352
Figura 7-20. Modelo SEM RSC España cadena de suministro resultante para grupo de RSC Cadena de suministro España con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>)	353
Figura 7-21. Modelo SEM RSC España interna resultante para grupo de RSC interna España con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>).....	354
Figura 7-22. Modelo SEM RSC España xterna resultante para grupo de RSC externa España con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>).....	356
Figura 7-23. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	376
Figura 7-24. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas	376
Figura 7-25. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	377
Figura 7-26. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas	377
Figura 7-27. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos.....	378
Figura 7-28. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas	378
Figura 7-29. Modelo teórico general Estados Unidos	386

Figura 7-30. Modelo SEM resultante para grupo de RSC cadena de suministro Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>).....	387
Figura 7-31. Modelo SEM resultante para grupo de RSC interna Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>).....	388
Figura 7-32. Modelo SEM resultante para grupo de RSC externa Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (<i>squared multiple correlation</i>).....	390

Índice de Tablas

Tabla 1-1. El modelo CAGE las distancias y sus variables.....	14
Tabla 1-2. El modelo CAGE y sus efectos por sectores	15
Tabla 1-3. Razones de la selección del sector de ropa moda rápida para esta tesis doctoral.....	25
Tabla 1-4. Requerimientos y riesgos relativos a estándares de RSC global.....	33
Tabla 1-5. La economía global y el potencial de la RSC del negocio internacional de ropa.....	34
Tabla 1-6. Estructura de la tesis.....	46
Tabla 2-1. Definiciones de la RSC.....	49
Tabla 2-2. Definiciones de la RSC – nuevos enfoques.....	50
Tabla 2-3. Clasificación de definiciones de la RSC.....	51
Tabla 2-4. Definiendo el marco conceptual de la RSC	53
Tabla 2-5. Panorama general de la teoría de los grupos de interés y su relación con la RSC.....	63
Tabla 2-6. Cuestiones de investigación sobre RSC y <i>stakeholders</i>	67
Tabla 2-7. Potenciales beneficios que reciben los <i>stakeholders</i> de marcas socialmente responsables	81
Tabla 2-8. Principales aportaciones sobre las reacciones del consumidor a la RSC	85
Tabla 2-9. Cuestiones de investigación sobre RSC y conducta del consumidor...	87
Tabla 2-10. Dimensiones de la RSC en la empresa y efectos en la percepción y la conducta del consumidor.....	90
Tabla 3-1. Organización del Sistema de Valores en 3 niveles	128
Tabla 3-2. Combinaciones de relaciones esperadas entre valores y APG y APL.	129

Tabla 3-3. Adaptación del modelo de creación de valor de Holbrook, aplicado a alimentación orgánica	145
Tabla 3-4. Tres perspectivas de la RSC política	152
Tabla 3-5. Análisis comparativo de acciones de RSC sobre sostenibilidad, desarrolladas, por grandes corporaciones americanas a nivel doméstico y a nivel internacional.....	156
Tabla 3-6. Complejidad de la RSC estratégica y su integración en Marcas globales	159
Tabla 3-7. Componentes principales y capacidades para desarrollar un programa de RSC global	160
Tabla 3-8. Tipos de prácticas de RSC de marcas globales: importancia percibida por tipo y nivel de desempeño de cada tipo de RSC	163
Tabla 4-1. Métodos existentes para la medición de la RSC.....	171
Tabla 4-2. Agencias de Estados Unidos con índice RSC	172
Tabla 4-3. Revisión de propuestas de dimensiones de RSC	174
Tabla 4-4. Modelos GRI y guión de áreas de RSC a incluir en memorias certificadas GRI.....	176
Tabla 4-5. Materias fundamentales que la organización debe observar, según la ISO 26000.....	177
Tabla 4-6. Las 10 prácticas de RSC dirigidas a empleados.....	180
Tabla 4-7. Las dimensiones y las categorías de RSC por contenidos	191
Tabla 4-8. Cinco etapas y conductas de la RSC de aprendizaje organizacional en la cadena de suministro de las marcas globales de moda.....	194
Tabla 4-9. Marcas objeto del análisis de contenido y criterios para su selección	201
Tabla 4-10. Continuación - marcas objeto del análisis de contenido y criterios para su selección	202
Tabla 4-11. Tipología de análisis de contenido y su representación en el presente trabajo de investigación.....	205

Tabla 4-12. Menú de análisis de contenido	207
Tabla 4-13. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida casual – dimensión cadena de suministro	209
Tabla 4-14. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida casual – dimensión hacia dentro/ empleados	210
Tabla 4-15. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida casual – dimensión hacia fuera/ consumidores	211
Tabla 4-16. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida deporte, dimensión cadena de suministro	213
Tabla 4-17. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida deporte, dimensión hacia dentro, hacia los empleados	214
Tabla 4-18. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida deporte, dimensión hacia fuera, hacia los consumidores	215
Tabla 4-19. Resumen Análisis de Contenidos de Marcas de Moda Rápida Casual y Deportiva	216
Tabla 4-20. Dimensión de RSC Zara hacia la cadena de suministro	217
Tabla 4-21. Dimensión de la RSC de Zara hacia los empleados	218
Tabla 4-22. Dimensión de la RSC de Zara hacia los consumidores	218
Tabla 4-23. Dimensión de RSC de Nike hacia la cadena de suministro	219
Tabla 4-24. Dimensión de RSC de Nike hacia los empleados	219
Tabla 4-25. Dimensión de RSC de Nike hacia los consumidores	220
Tabla 4-26. Programa común de RSC común entre proveedores y marca global	228
Tabla 5-1. Tablas de hipótesis por dimensiones de la RSC global y mercados ..	240
Tabla 6-1. Análisis factorial exploratorio sobre los 18 ítems de la Escala de la RSC Global.....	254
Tabla 6-2. Percepción del consumidor sobredimensión global-local de la marca preferida.....	257

Tabla 6-3. Acciones de RSC hacia la cadena de suministro, teniendo estas acciones de RSC a estas empresas proveedoras y sus empleados, como beneficiarios	257
Tabla 6-4. Acciones de RSC hacia dentro de la organización, teniendo estas acciones de RSC a los empleados como beneficiarios	258
Tabla 6-5. Acciones de RSC hacia fuera de la organización, teniendo estas acciones de RSC a los consumidores como beneficiarios.....	258
Tabla 6-6. Actitud del Consumidor ante la Marca Global	259
Tabla 6-7. Acciones de RSC hacia los consumidores, desarrolladas por la marca preferida.....	259
Tabla 7-1. Modelo global España y Estados Unidos – cadena de suministro	266
Tabla 7-2. Modelo global España y Estados Unidos – RSC interna	267
Tabla 7-3. Modelo global España y Estados Unidos – RSC externa	267
Tabla 7-4. Modelo global España y Estados Unidos – RSC cadena de suministro, interna y externa	268
Tabla 7-5. Valoración del constructo percepción de marca global, desglosado por ítems	268
Tabla 7-6. Valoración del constructo percepción de marca global	269
Tabla 7-7. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems en el modelo 1 global.....	269
Tabla 7-8. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo 1 global.....	270
Tabla 7-9. Resumen de las valoraciones de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo 1 - global España y Estados Unidos RSC cadena de Suministro.....	270
Tabla 7-10. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo 2 global.....	271
Tabla 7-11. Valoración del constructo intención de marca global, desglosado por ítems, en el modelo 2 global.....	271

Tabla 7-12. Valoraciones de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo 2 - global España y Estados Unidos RSC interna.....	272
Tabla 7-13. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo 3 global.....	272
Tabla 7-14. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo 3 global.....	273
Tabla 7-15. . Resumen de las valoraciones de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo 2 - global España y Estados Unidos RSC externa.....	273
Tabla 7-16. Modelo España – RSC cadena de suministro.....	274
Tabla 7-17. Modelo España – RSC interna	274
Tabla 7-18. Modelo España – RSC externa	275
Tabla 7-19. Modelo España – resumen RSC cadena de suministro, interna y externa.....	275
Tabla 7-20. Valoración del constructo percepción de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España	276
Tabla 7-21. Valoración del constructo percepción de marca global, modelo España	276
Tabla 7-22. Valoración de la actitud hacia la marca global, desglosada por ítems, en el modelo España 1.....	277
Tabla 7-23. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 1	277
Tabla 7-24. Resumen valoración de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global, en el modelo España 1.....	278
Tabla 7-25. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 2	278
Tabla 7-26. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 2	279

Tabla 7-27. Valoración de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de la marca global, en el modelo España 2	279
Tabla 7-28. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 3.....	280
Tabla 7-29. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 3.....	280
Tabla 7-30. Valoración de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global, en el modelo España 3.....	281
Tabla 7-31. Modelo Estados Unidos – cadena de suministro	281
Tabla 7-32. Modelo Estados Unidos – RSC interna.....	282
Tabla 7-33. Modelo Estados Unidos – RSC externa.....	282
Tabla 7-34. Resumen modelo Estados Unidos – RSC cadena de suministro, interna y externa	283
Tabla 7-35. Valoración del constructo percepción de marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos	283
Tabla 7-36. Valoración de la percepción de marca global en el modelo Estados Unidos.....	284
Tabla 7-37. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 1.	284
Tabla 7-38. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 1.	285
Tabla 7-39. Valoración de la actitud hacia la marca global y de la intención de compra de marca global, en el modelo Estados Unidos 1.	285
Tabla 7-40. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 2.	286
Tabla 7-41. Valoración del constructo intención de compra de la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 2.	286
Tabla 7-42. Valoración de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo Estados Unidos 2	287

Tabla 7-43. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 3	287
Tabla 7-44. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 3	288
Tabla 7-45. Valoración de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de la marca global, en el modelo Estados Unidos 3.....	288
Tabla 7-46. Resumen valoraciones de los constructos del modelo de la tesis RSC global por mercado y marca	289
Tabla 7-47. Percepción de marca global, común a los modelos 1, 2 y 3	291
Tabla 7-48. Resumen Modelo 1 RSC cadena de suministro	291
Tabla 7-49. Resumen Modelo 2 RSC interna	292
Tabla 7-50. Resumen Modelo 3 RSC externa	292
Tabla 7-51. Hipótesis genéricas	294
Tabla 7-52. Alpha de Cronbach - muestra total	296
Tabla 7-53. AFE Modelo RSC cadena de suministro España y Estados Unidos: muestra total	298
Tabla 7-54. AFE Modelo RSC interna España y Estados Unidos: muestra total.	299
Tabla 7-55. AFE Modelo RSC Externa España y Estados Unidos: muestra total	299
Tabla 7-56. Dimensionalidad y validez convergente las escalas de medida	306
Tabla 7-57. Modelo 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro: validez divergente de los constructos	307
Tabla 7-58. Modelo 2 España y Estados Unidos RSC interna: validez divergente de los constructos	308
Tabla 7-59. Modelo 3 España y Estados Unidos RSC externa: validez divergente de los constructos	308
Tabla 7-60. Invariación configural.....	309
Tabla 7-61. Invariación métrica por mercado.....	310

Tabla 7-62. Invariación métrica por marca	311
Tabla 7-63. Modelo 1 RSC global cadena de suministro: muestra total.....	318
Tabla 7-64. Modelo 2 RSC global interna: muestra total	318
Tabla 7-65. Modelo 3 RSC global externa: muestra total	319
Tabla 7-66. Resumen de las hipótesis contrastadas (coeficientes de regresión significativos). Muestra total: España y Estados Unidos.....	320
Tabla 7-67. Modelo España y Estados Unidos, muestra total, moderación por mercado.....	323
Tabla 7-68. Moderación por marca muestra total	325
Tabla 7-69. Efectos totales, directos e indirectos entre constructos ⁺	327
Tabla 7-70. Mediación de RSC y actitud: muestra total	329
Tabla 7-71. Modelo 1 RSC global cadena de suministro muestra total: mediación moderada por mercado	332
Tabla 7-72. Modelo 2 RSC global interna muestra total: mediación moderada por mercado.....	333
Tabla 7-73. Test de heterogeneidad.....	334
Tabla 7-74. Modelo 3 RSC global externa, muestra total, mediación moderada por mercado.....	334
Tabla 7-75. Test de heterogeneidad.....	335
Tabla 7-76. Hipótesis generales	337
Tabla 7-77. Alfa de Cronbach.....	338
Tabla 7-78. AFE Modelo RSC cadena de suministro España.....	339
Tabla 7-79. AFE Modelo RSC interna España	340
Tabla 7-80. AFE Modelo RSC externa España	340
Tabla 7-81. Dimensionalidad y validez convergente las escalas de medida	346
Tabla 7-82. MODELO 1 España RSC cadena de suministro: validez divergente de los constructos	347

Tabla 7-83. Modelo 2 España RSC interna: validez divergente de los constructos	348
Tabla 7-84. Modelo 3 España RSC externa: validez divergente de los constructos	348
Tabla 7-85. Invariación configural.....	349
Tabla 7-86. Invariación métrica	350
Tabla 7-87. Modelo 1 España RSC cadena de suministro.....	357
Tabla 7-88. Modelo 2 España RSC interna	357
Tabla 7-89. Modelo 3 España RSC externa	358
Tabla 7-90. Resumen de las hipótesis contrastadas España (coeficientes de regresión significativos).....	359
Tabla 7-91. Moderación por marca.....	362
Tabla 7-92. Efectos totales directos e indirectos entre constructos	363
Tabla 7-93. Mediación de RSC y actitud	364
Tabla 7-94. Modelo 1 España RSC cadena de suministro: mediación moderada por marca.....	367
Tabla 7-95. Modelo 2 España RSC interna: mediación moderada por marca.....	368
Tabla 7-96. Test de heterogeneidad.....	369
Tabla 7-97. Modelo 3 España RSC externa: mediación moderada por marca.....	369
Tabla 7-98. Test de heterogeneidad.....	370
Tabla 7-99. Resumen mediaciones y mediaciones moderadas por marca España	371
Tabla 7-100. Hipótesis generales	372
Tabla 7-101. Alpha de Cronbach.....	373
Tabla 7-102. AFE Modelo RSC cadena de suministro Estados Unidos	374
Tabla 7-103. AFE Modelo RSC interna Estados Unidos.....	374
Tabla 7-104. AFE Modelo RSC externa Estados Unidos.....	375

Tabla 7-105. Dimensionalidad y validez convergente las escalas de medida	380
Tabla 7-106. Modelo 1 Estados Unidos RSC cadena de suministro: validez divergente de los constructos	381
Tabla 7-107. Modelo 2 Estados Unidos RSC interna: validez divergente de los constructos.....	382
Tabla 7-108. Modelo 3 Estados Unidos RSC Externa: validez divergente de los constructos.....	382
Tabla 7-109. Invariación configural.....	383
Tabla 7-110. Invariación métrica	384
Tabla 7-111. Modelo 1 RSC Estados Unidos Cadena de suministro	391
Tabla 7-112. Modelo 2 Estados Unidos RSC interna.....	391
Tabla 7-113. Modelo 3 Estados Unidos RSC externa.....	392
Tabla 7-114. Resumen de las hipótesis contrastadas Estados Unidos (coeficientes significativos).....	394
Tabla 7-115. Moderación por marca.....	396
Tabla 7-116. Efectos totales directos e indirectos entre constructos	397
Tabla 7-117. Mediación de RSC y actitud	398
Tabla 7-118. Modelo 1 Estados Unidos RSC cadena de suministro: mediación moderada por marca	400
Tabla 7-119. Test de heterogeneidad.....	401
Tabla 7-120. Modelo 2 Estados Unidos RSC interna: mediación moderada por marca.....	401
Tabla 7-121. Test de heterogeneidad.....	402
Tabla 7-122. Modelo 3 Estados Unidos RSC externa: mediación moderada por marca.....	403
Tabla 7-123. Test de heterogeneidad.....	404

Tabla 7-124. Resumen de las mediaciones y las mediaciones moderadas por marca para los tres modelos de Estados Unidos.....	405
Tabla 7-125. Tabla comparativa- resultados SEM relaciones directas por dimensiones de la RSC global	407
Tabla 7-126. Tabla comparativa - resultados SEM relaciones directas por mercados analizados de la RSC global	412
Tabla 7-127. Comparativa España versus Estados Unidos: moderaciones por tipo de marca	416
Tabla 7-128. Comparativa España vs. Estados Unidos: mediaciones y mediaciones moderadas por marca	423

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Justificación del trabajo

La globalización del mercado es uno de los acontecimientos fundamentales que afrontan las empresas alrededor del mundo. Motores que aceleran la tendencia hacia la integración de los mercados globales incluyen estrategias de inversión y producción en todo el mundo, estandarización de las técnicas de fabricación, cobertura global de las tecnologías de la información y de las comunicaciones, la creciente urbanización, el rápido aumento en los niveles de alfabetización y educación y la expansión del turismo y los flujos migratorios (Ritzer, 2007; Yip, 2003). En consonancia con las tendencias actuales de la globalización, muchas empresas internacionales se han movido desde el enfoque de adaptación a cada mercado local, a un enfoque global, en el cual las empresas comercializan sus productos y desarrollan sus marcas, a nivel mundial con sólo una limitada adaptación a los mercados locales (Kotabe y Helsen, 2010).

Siguiendo a Steenkamp y Jong (2010), una cuestión importante consiste en que el avance hacia productos globales sea coherente con las demandas del mercado. Muchos investigadores consideran que este no es el caso. Ellos postulan un equilibrio básico entre la agregación (economías de escala) y adaptación (sensibilidad a lo local). Ghemawat (2007), llama a esto "la elección estratégica en la que tradicionalmente se ha centrado la literatura sobre estrategia global" (p.198). Según Ghemawat, las empresas pueden obtener ventajas competitivas por lograr relevancia local a través de un enfoque en productos locales o por lograr economías de escala y alcance mediante la estandarización Internacional de productos globales. Steenkamp, Batra y Alden (2003), encuentran que las preferencias de los consumidores hacia productos de marca a nivel mundial están

INTRODUCCIÓN

positivamente relacionadas con el grado percibido de que estos productos se venden en la mayoría de los mercados del mundo, en lugar de ser disponibles solamente en determinados mercados locales. Los consumidores a menudo equiparan el consumo de productos globales con la modernidad, progreso, consumismo, eficiencia y una promesa de abundancia (Holton, 2000).

La dimensión global del mercado tanto en oferta como en demanda, de productos y servicios, está motivando dentro del marketing, el desarrollo de estudios sobre las actitudes de los consumidores ante la globalización de los mercados (Alden, Kelley, Riefler, Lee y Soutar, 2013; Alden, Steenkamp y Batra, 2006; Steenkamp et al., 2003). En este contexto de globalización, y actitudes de los consumidores ante el binomio global, local de las marcas, la Responsabilidad Social Corporativa (en adelante RSC), está en auge como herramienta estratégica de la empresa en sus relaciones con la sociedad y sus *stakeholders*¹ internos y externos, y como herramienta estratégica de diferenciación en el mercado local y global (Detomasi, 2015; Du, 2015 y Whelan, 2012). La globalización de la economía y de las empresas, está provocando que las marcas con dimensión internacional y presencia en distintos mercados, a través de su cadena de suministro, empleados y clientes, desarrollen programas de RSC con enfoque global, y que los consumidores desde distintos escenarios de consumo se vean influidos por la RSC con enfoque global, en su conducta y relaciones con las marca. Por lo tanto, es momento de elevar el análisis académico y su proyección en la práctica empresarial hacia la nueva dimensión global de la RSC y analizar cómo esta afecta a la conducta del consumidor global. (Wood, Pitta y Franzak, 2008;

¹ Públicos de interés en castellano. En adelante por utilizará en esta tesis, el término *stakeholders*, para referirse a los públicos de interés, por su mayor uso en la literatura académica.

INTRODUCCIÓN

Polonsky y Jevons, 2009; Bondy, Moon y Matten, 2012; Lindgreen, Xu y Wilcock, 2012; Hashmi, Damanhoury y Rana, 2015).

La RSC, entendida como el grado en que las empresas asumen responsabilidades económicas, legales, éticas, sociales y discrecionales hacia los *stakeholders* es una herramienta de marketing que bien gestionada y comunicada colabora en la tarea de búsqueda de posicionamiento diferencial y provocación de reacciones del consumidor (Maignan, Ferrell y Hult, 1999). Hay autores (McWilliams y Siegel, 2000) que respaldan la idea de cómo las actividades pro-sociales de marketing pueden configurar una estrategia diferenciada de mercado para la marca que las practica y construir valor de marca (Hoeffler y Keller, 2002). Por su parte Garriga y Melé (2004), consideran que más allá de situar la RSC como herramienta de marketing o herramienta de la estrategia de la empresa, está pendiente, desarrollar una nueva teoría sobre la RSC en la sociedad y en la empresa; una nueva teoría que integre las cuatro dimensiones de la RSC relativas a: resultados económicos, resultados de la gestión, demanda de relaciones sociales y los valores éticos, como base del nuevo rol que la sociedad demanda de la empresa; y especialmente se añade por la literatura (Kemper y Martin, 2010; Pelozo y Shang, 2011), que las empresas globales deben estar dispuestas a intercambiar: el maquillar “en verde” de su conducta empresarial, las iniciativas no verificadas de propósito social y los códigos éticos inmatrimoniales, por el empleo equitativo, la calidad duradera y los productos sostenibles, reforzando así la necesidad de una nueva teoría ante las nuevas realidades socioeconómicas de la globalización, el consumidor (productor y consumidor), siempre conectado a la realidad económico y social, con apoyo en las nuevas tecnologías de la información y el rol económico-social de la empresa.

INTRODUCCIÓN

La RSC también puede ser definida como el reconocimiento e integración en sus operaciones por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores, definición que proponemos y que subraya tanto la integración de la RSC en la estrategia de la empresa, como su aspecto pragmático, y su orientación a sus *stakeholders* o públicos de interés, que hoy lo son tanto a nivel local, como a nivel global (De La Cuesta y Valor, 2003; Martin, 2002). La RSC no es sólo un imperativo ético e ideológico, (Bhattacharya, Korschum y Sen, 2009), sino también un imperativo económico; en otras palabras, las empresas hoy son cada vez más conscientes de cómo la realidad social y de negocio, día a día más integradas en la economía, la oferta y la demanda globales (Leonidu, Katsikeas y Morgan, 2013), les invita a diseñar acciones de RSC adaptadas a la realidad del mercado global; con estas prácticas de RSC, la empresa no sólo refuerza el hacer bien aquello que es la cosa correcta a hacer, sino también el hacerla mejor, para provocar efectos positivos sobre los *stakeholders* clave.

Además siguiendo a Pelozo y Shang (2011), a pesar de la suposición aparentemente implícita que apoya que las prácticas de la ética en los negocios de las empresas está orientada a los *stakeholders*, muchas medidas que se utilizan en la realidad pueden mejorar considerablemente tanto a los *stakeholders* como a la empresa, y al entorno económico social local y global, dadas las nuevas dimensiones de la empresa internacional y su impacto sobre proveedores, empleados y consumidores de múltiples entornos económicos-sociales y mercados. Consecuencia de lo anterior es que la RSC se utilice a menudo como un criterio clave para medir la reputación corporativa (Ellen, Webb y Mohr, 2006), y la literatura investigue y demuestre el impacto de la RSC en la valoración

INTRODUCCIÓN

económico financiera de las empresas a nivel global (Torres, Bijmolt, Tribó, y Verhoef, 2012).

Distintos autores (Brown y Dacin, 1997; Lafferty y Goldsmith, 1999; Handelman y Arnold, 1999; Maignan et al., 1999; y Maignan y Ferrel, 2001), han estudiado la influencia de la RSC en la conducta del consumidor, desde distintos enfoques. En esta tesis, en su dimensión de análisis de la conducta del consumidor, se analiza cual es la respuesta del consumidor a las dimensiones y acciones de RSC de marcas globales, a través de los constructos de actitud hacia la marca e intención de compra. De hecho los consumidores en el contexto de la RSC, por un lado exigen algo más de las organizaciones que simplemente un producto de calidad a un precio de mercado (Handelman y Arnold, 1999; Marín y Ruiz de Maya, 2007; y Marín, Ruiz de Maya y Rubio, 2009); y por otro lado de manera complementaria, la percepción por el consumidor de un comportamiento ético y socialmente responsable en su experiencia de consumo, le provoca asociaciones favorables que se traducen en una mejor evaluación del servicio (García de los Salmones y Rodríguez del Bosque, 2011), y reacciones en términos de lealtad, a través de la identificación, las emociones y la satisfacción del consumidor con la marca, a nivel institucional y al nivel de productos y servicios comprados (Pérez y Rodríguez del Bosque, 2015). Por lo tanto la tendencia creciente en la literatura (Luo y Bhattacharya, 2006) y en la práctica empresarial, en reconocer y estudiar las relaciones entre RSC y el impacto en la conducta del consumidor y el valor de la marca, como valor representativo de la gestión económica de la empresa, hoy implica elevar el estudio de la práctica empresarial a nivel global de actividad y de marca, y analizar su impacto en el consumidor en su dimensión de consumidor expuesto a lo global y a lo local.

INTRODUCCIÓN

A su vez, los distintos problemas detectados por la literatura (Vélaz, Alejo y Fontrodona, 2007), y que afectan a la gestión de la RSC y condicionan la conducta del consumidor: (1) disociación entre la RSC y la estrategia de las empresas; (2) falta de criterio en responder a la demanda de los *stakeholders*, desde la RSC; (3) limitada apreciación pública, de la RSC desarrollada por las empresas, han recibido una investigación limitada en cuanto a: (1) la definición y alcance de las variables componen el concepto de RSC global de las marcas globales; (2) las dimensiones desagregadas de la RSC global de las marcas globales; (3) las iniciativas de la RSC, que configuran cada dimensión de la RSC de las marcas globales; (4) el impacto en la conducta del consumidor de cada dimensión de la RSC de las marcas globales; (5) los diferentes niveles cuantitativos y cualitativos de los impactos en la conducta del consumidor de cada dimensión de la RSC de las marcas globales, en función de la distancia cultural y económica entre consumidores de distintos países.

Pues, si bien se constata según, Bigné, Alvarado, Aldás y Currás (2011), la influencia de la RSC en la satisfacción del consumidor en sus relaciones con la marca en cambio, hay muy limitada bibliografía sobre las dimensiones de la RSC que definen la influencia de la RSC, en la conducta de consumidor ante marcas globales. Es decir se puede detectar una distancia entre la literatura y la realidad de las empresa y marcas y la RSC global sobre qué se demanda por la comunidad global de consumidores a las marcas globales desde el ámbito de la RSC y sobre cuáles son los *stakeholders* propios de la marcas globales, en una economía global, con marcas globales, marcas a las que se les demanda una RSC de alcance global orientada a los *stakeholders*, como beneficiarios directos de las acciones de RSC. Por todo ello, este trabajo, propone identificar las

INTRODUCCIÓN

dimensiones desagregadas de la RSC de Marcas Globales y estudiar el impacto de cada una de las dimensiones en la Conducta del Consumidor.

El desarrollo del trabajo, como su título indica, no busca las relaciones entre la RSC global genérica y la conducta del consumidor, sino la relación de cada una de dimensiones de la RSC global, con el consumidor, a través de los constructos de actitud hacia la marca y conducta del consumidor, en intención de compra, en concreto deseo de comprar la marca.

La justificación de este trabajo se basa en: la progresiva importancia de la RSC global en la estrategia y en el presupuesto de las empresas, el peso económico e impacto social de la RSC de las empresas, los limitados estudios conceptuales, cualitativos y empíricos sobre el rol y modelos de gestión del marketing en el ámbito de la gestión de la responsabilidad social corporativa global, y a su vez este trabajo se justifica por los limitados estudios sobre la RSC global tratada de manera desagregada en dimensiones, y los escasos trabajos sobre la RSC desagregada y su puesta en relación con la conducta del consumidor medida a través de actitud ante la marca, e intención de comprar la marca.

INTRODUCCIÓN

1.2 Finalidad, objetivos y contribuciones

La tesis doctoral tiene por finalidad, diseñar y contrastar empíricamente un modelo de relaciones causales, que analiza los efectos en la conducta del consumidor de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), de las marcas globales. Los efectos, en la conducta del consumidor, se analizan a partir de la percepción de marca global de las marcas objeto de estudio, y a través de valoración de las distintas dimensiones de la RSC en las que se agrupan las acciones de RSC de las marcas globales, en función de los *stakeholders*, beneficiarios de las mismas. Estos beneficiarios estudiados son los proveedores, de la cadena de suministro, de las marcas globales, los empleados de las marcas globales, y los consumidores de las marcas globales. Los efectos en la conducta del consumidor, de las distintas dimensiones de la RSC de las marcas globales, se dividen en dos niveles, actitudinal hacia la marca y conductual, a través de la intención de compra. Los efectos en la actitud y la intención de compra del consumidor se evalúan de manera directa, desde la percepción de marca global y la valoración de la RSC multidimensional; y de manera indirecta a través de la mediación de la valoración de la RSC entre la percepción de marca global y la actitud e intención de compra del consumidor; y de la mediación de la actitud del consumidor entre la valoración de la RSC y la intención de compra del consumidor. El estudio se realiza sobre el sector moda rápida y los dos mercados utilizados para el trabajo de campo son dos mercados distantes, cultural y económicamente: España y Estados Unidos.

En particular los objetivos específicos de esta tesis son los siguientes:

Objetivo 1:

Proponer y delimitar el constructo de RSC Global. El objetivo 1 se divide en tres sub-objetivos:

INTRODUCCIÓN

- a. Estudiar cuales son los principales *stakeholders*, beneficiarios de la RSC de las marcas globales.
- b. Estudiar las dimensiones de la RSC de las marcas globales, en función de los *stakeholders* principales, beneficiarios de las mismas: proveedores principales, empleados y consumidores.
- c. Identificar las acciones desagregadas de RSC de las marcas globales, que componen cada dimensión de la RSC de las mismas.

Objetivo 2:

Analizar la influencia de las dimensiones de la RSC de las marcas globales, y el impacto en la conducta del consumidor a nivel actitudinal y conductual.

Objetivo 3:

Identificar en el sector “moda rápida”, representado por marcas globales su modelo de negocio internacional y su estrategia de RSC, tanto en sus iniciativas de RSC hacia la cadena de suministro, sus proveedores principales, como en las iniciativas de RSC hacia dentro de la organización, sus empleados y hacia fuera de la organización, sus consumidores.

Objetivo 4:

Identificar las diferencias entre Estados Unidos y España, en relación con la conducta del consumidor, a partir de los efectos de las iniciativas de RSC de marcas globales del sector “moda rápida” tanto hacia la cadena de suministro, sus proveedores principales, como en las iniciativas de RSC hacia dentro de la organización, sus empleados y hacia fuera de la organización, sus consumidores.

Objetivo 5:

Proponer contrastar un modelo de relaciones entre la RSC de las marcas globales y el impacto en la conducta del consumidor, para cada una de las dimensiones de la RSC Global, en función de su grupo de interés, beneficiario principal, y para cada mercado objeto de estudio, y para cada marca objeto de estudio.

INTRODUCCIÓN

Las contribuciones académicas de esta tesis son las siguientes:

1. Proponer un modelo que explique las relaciones entre RSC Global y conducta del consumidor global, basados en la valoración del consumidor de las distintas dimensiones de la RSC de las marcas globales y en los efectos en la conducta del consumidor de la RSC multidimensional.
2. Proponer un enfoque de RSC Global, que integre las contribuciones conceptuales anteriores, y ponga énfasis en el “tracking social”² sobre la observancia de la RSC de las marca globales en las dimensiones de la RSC global, objeto de esta investigación, y la orientación al consumidor social global, co-responsable activo de la observancia de la RSC global de sus marcas de referencia en su cesta de la compra responsable.
3. La identificación del nivel en que se produce o no se producen impactos en el consumidor en la actitud del consumidor hacia la marca y conducta de compra a partir de la influencia de las distintas dimensiones que forman la RSC de las marca globales, distinguiendo, el grado en el que se producen los efectos de manera directa, entre RSC y los efectos en la actitud y la conducta del consumidor; y de manera indirecta a través de la mediación de la RSC entre la percepción de marca global, y la actitud y conducta del consumidor; y de manera indirecta a través de la mediación de la actitud entre RSC y conducta del consumidor.
4. La identificación de las relaciones entre la RSC de las marcas globales y el impacto en la conducta del consumidor, para cada una de las dimensiones de la RSC Global, en función de su grupo de interés, beneficiario principal (proveedores, empleados y consumidores), para cada mercado objeto de estudio.

² Siguiendo a Barnes y Lea-Greenwood (2006), entendemos por “tracking social”, el cumplimiento de la RSC global, desde la cadena de suministro hasta el hecho final de consumo responsable de los productos.

INTRODUCCIÓN

En relación con las contribuciones esperadas a nivel de gestión, éstas, se centran en dar respuesta a las siguientes cuestiones relevantes para el desarrollo de programas de marketing global, que en base a la RSC, busquen un posicionamiento diferencial de las marcas globales, a través del impacto en la actitud y la conducta de compra de los consumidores globales:

1. Identificación de las dimensiones e iniciativas de RSC, de las marcas globales, más valoradas (premiadas por consumidor en la estrategia de RSC de marcas globales), e identificación de las reacciones generadas en el consumidor.
2. Identificación de las dimensiones e iniciativas de RSC, que deben implementar las marcas globales, para conseguir impactar (más), positivamente en las relaciones del consumidor con la marca.
3. Identificación de qué valora y exige el consumidor en RSC a la marca global_local, en toda la cadena de valor “social” de la marca global, desde la producción deslocalizada o no, a la creación de empleo en la comunidad local del consumidor, pasando por iniciativas transversales o intermedias que mejoran la “salud” del ecosistema del planeta o de su región.

1.3 Justificación de los mercados internacionales elegidos

La selección de los mercados de España y Estados Unidos como dos mercados sobre los que testar el modelo teórico de esta tesis, se basa en las distancias entre ambos mercados, según el modelo de distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas (CAGE), con el que Ghemawat (2001; 2007) estudia el fenómeno de la globalización y las distancias entre mercados, como reto para la expansión internacional de las empresas. Y también según el modelo de las dimensiones de la cultura de Hofstede (1980; 1984).

Ghemawat (2001), propone que las empresas se centren en cuatro dimensiones/distancias que caracterizan la distancia entre mercados a la hora de definir su estrategia de negocio global. Aunque la distancia geográfica parece la distancia más lógica y obvia que puede haber entre distintos mercados, el autor propone tener en cuenta otras tres dimensiones o distancias: cultural (religión, etnia, idioma y normas sociales, entre otros), administrativa (vínculos país colonizado – colonizador, moneda y tipo de cambio y acuerdos de comercio, entre otros) y económica (nivel de ingresos, y estructura de los canales de distribución, entre otros).

Cuanto más grandes sean estas distancias entre dos países, más arriesgado y más reto supone el desarrollo de negocio en dichos mercados. Por el contrario, cuantas más reducidas sean estas distancias, más facilidad hay para desarrollar negocio internacional. Contestando a la pregunta ¿Cómo decidir a qué mercado internacional expandir el negocio?, las empresas deberían de evaluar cómo afectan los cuatro tipos de distancias a su estrategia de desarrollo internacional.

INTRODUCCIÓN

La distancia entre dos mercados se puede manifestar a través de cuatro dimensiones: Cultural³, Administrativa⁴, Geográfica⁵ y Económica⁶, lo que Ghemawat (2001), define como el modelo CAGE donde incluye tanto las variables que componen cada dimensión (Ver Tabla 1-1), como los sectores y productos mayormente o menormente afectados por las distancias del modelo CAGE (Ver Tabla 1-2)

³ Dimensión cultural CAGE: Las características culturales de un país determinan como las personas interactúan entre ellas y con las empresas e instituciones. Diferencias entre creencias religiosas, etnias, normas sociales e idioma pueden influir la distancia entre dos mercados. Las normas sociales que tienen su raíz en convenciones sociales no escritas tienen un papel fundamental en las elecciones de compra de los consumidores. Así Ghemawat destaca que los atributos culturales influyen especialmente las elecciones de los compradores y su predisposición para elegir productos sustitutivos motivados por ciertas características de estos, como significado de los colores en su cultura. Más todavía, en algunas culturas, los productos se consideran una manera de expresar la identidad de los consumidores y de su comunidad local.

⁴ Dimensión administrativa CAGE: Los vínculos coloniales entre mercados, por ejemplo, pueden incrementar el comercio hasta un 900%. Por ejemplo, esto es aplicable en el caso de Gran Bretaña, que teniendo vínculos estrechos con sus ex – colonias, o en el caso de España y América Latina. Los acuerdos de libre comercio, una moneda común y una unión política común, pueden también incrementar el comercio entre mercados hasta un 300%. Los mercados también pueden crear distancia administrativa y política imponiendo medidas unilaterales. Por ejemplo, en el caso de Estados Unidos, la prohibición legal contra el soborno y las políticas de salud, seguridad y cuidado medio-ambientales, tienen un efecto marcado en su relación comercial con otros mercados.

⁵ Dimensión geográfica CAGE: La distancia geográfica entre mercados va más allá de la distancia física que existe entre mercados. También se refiere al tamaño del país, mercados con los cuales tiene frontera y acceso a transporte por carretera, marítimo etc.

⁶ Dimensión económica CAGE: El nivel de ingresos de los consumidores es la variable económica más importante que crea distancia entre mercados y que tiene una considerable influencia sobre los niveles de comercio internacional y el tipo de mercados con el cual se hace comercio. Las investigaciones sugieren que los mercados ricos desarrollan más actividad comercial internacional que los mercados más pobres. Y la mayoría de la actividad comercial internacional de los mercados ricos es con otros mercados ricos (y no más pobres), debido a la correlación positiva del PIB que existe y el flujo de comercio que eso implica. Pero los mercados más pobres también desarrollan más negocio con mercados más ricos que con mercados más pobres. El nivel de actividad comercial internacional también se ve influido por el tipo de negocio y el impacto de las diferencias económicas en coste y calidad de los recursos económicos, humanos y otros recursos. Las empresas que se basan en economías de escala y estandarización deberían de centrarse en desarrollar negocio con mercados de perfil económico similar. Esto se debe a que tiene que reproducir su modelo de negocio y poner en valor su ventaja competitiva diferencial, lo cual es difícil hacer en un país dónde los ingresos del consumidor y los costes/ calidad de los recursos, son dispares.

Por otra parte, en otros sectores, la ventaja competitiva viene de un arbitraje económico, es decir, de las diferencias económicas que existen entre los mercados y de explotar/ aprovechar las diferencias en costes y precio que existen entre distintos mercados. Esto es válido especialmente para empresas del sector textil y del calzado, dónde los costes de mano de obra son importantes. Todas las empresas, encuentran que las diferencias económicas en la Cadena de proveedores y productores y en la cadena de distribución son esenciales y representan una barrera para el desarrollo de negocio internacional. Estudios han demostrado que, en el caso de Estado Unidos, los costes domésticos de transporte, venta por mayor y minorista representan un barrera más importante a la hora de desarrollar negocio en el mercado, que los costes de transporte internacional.

INTRODUCCIÓN

A los efectos de justificación de los dos mercados, donde testar el modelo conceptual de esta tesis y realizar el trabajo de campo para la parte empírica del trabajo de investigación, respecto a la distancia entre España y Estados Unidos, según el modelo CAGE, y sus criterios para medir cercanía y distancia entre mercados, siguiendo el cálculo interactivo el entorno web <http://www.ghemawat.com/cage/>⁷, se encuentran a una distancia, de 92 países de distancia entre 162 países.

Tabla 1-1. El modelo CAGE las distancias y sus variables

	Distancia Cultural	Distancia Administrativa y Política	Distancia Geográfica	Distancia Económica
Variables que crean distancia	<ul style="list-style-type: none"> - Distintos idiomas - Falta de vínculos étnicos y de entornos sociales comunes - Religiones diferentes - Normas sociales diferentes 	<ul style="list-style-type: none"> - Ausencia de vínculos coloniales - Hostilidad política - Falta de asociaciones o vínculos monetarios y políticos - Políticas gubernamentales - Instituciones públicas débiles 	<ul style="list-style-type: none"> - Aislamiento geográfico - Falta de una frontera común - Falta de acceso a transporte marítimo - Tamaño del país - Infraestructura y transporte débil - Diferencias climáticas 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferencias en los ingresos de los consumidores - Diferencias entre coste y calidad de: * Recursos naturales * Recursos económicos * Recursos humanos * Infraestructura * Acceso a la información * Otras variables

Fuente: Ghemawat (2007), y elaboración propia

⁷ Acceso 1 de Septiembre 2015

INTRODUCCIÓN

Tabla 1-2. El modelo CAGE y sus efectos por sectores

	Distancia Cultural	Distancia Administrativa y Política	Distancia Geográfica	Distancia Económica
Sectores y Productos afectados por la distancia	<ul style="list-style-type: none"> - Con un alto contenido lingüístico (TV) - Relacionados con la identidad nacional (alimentación) - Productos que varían en Tamaño (coches) Estándares de funcionamiento (electrodomésticos) Packaging - Que simbolizan una identidad nacional (vinos) 	<p>La implicación del gobierno es alta cuando se trata de sectores:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Productores de bienes básicos (electricidad) - Productores de bienes de primera necesidad (medicamentos) - Productores que emplean un alto número de personas (agricultura) - Grandes proveedores para instituciones públicas y gobierno (transporte público) - Productores que son Un símbolo nacional (sector espacial) - Vital para la seguridad nacional (telecomunicaciones) - Explotan recursos naturales (petróleo) - Sujeto a costes de inversión altos (infraestructura) 	<ul style="list-style-type: none"> - Con un ratio peso/ valor muy alto (cemento) - Que sean perecederos o frágiles (cristal, fruta) - En los cuales la comunicación es vital (servicios financieros) - En los cuales la supervisión local y los requisitos operativos son altos (servicios) 	<ul style="list-style-type: none"> - Para los cuales la demanda varía en función del nivel de ingresos (coches) - Para los cuales la economía de estandarización o escala es importante (teléfonos móviles) - Para los cuales diferencias en costes de mano de obra y otros costes, es fundamental (textil) - Los sistema de distribución y de hacer negocio son diferentes (seguros) - Empresas que necesitan un buen y ágil servicio de atención al cliente (electrodomésticos)

Fuente: Ghemawat (2007), y elaboración propia

INTRODUCCIÓN

A su vez para reforzar la selección de los dos mercados seleccionados en esta investigación para testar el modelo propuesto de relaciones entre la RSC global multidimensional (con orientación a los *stakeholders*, en función de sus beneficiarios: proveedores, empleados y consumidores), y la conducta del consumidor, se cuenta con el refuerzo en la dimensión cultural del modelo de las dimensiones culturales de Hofstede (1980; 1984) y Hofstede y Hofstede (2001), modelo reforzado por la literatura en el contexto de las marcas globales (Mooij y Hofstede, 2010) y la RSC global y su diferente impacto en los consumidores en función de su cultura (Hackert, Krumwiede, Tokle y Vokurka, 2012) y la RSC y su diferente impacto en los consumidores en función de su cultura y distancia geográfica (Ho, Wang y Vitell, 2012).

INTRODUCCIÓN

Siguiendo a Hofstede (1984), y acceso a <http://geert-hofstede.com/spain.html>⁸, herramienta online del modelo Hofstede (véase la Figura 1-1), la calificación comparativa en los índices (distancia al poder⁹, individualismo¹⁰, masculinidad¹¹, aversión al riesgo¹², orientación al largo plazo¹³ e indulgencia¹⁴), que componen el modelo diferencial de dimensiones culturales para España y Estados Unidos, justifica y refuerza su elección como dos mercados distintos en los que testar el modelo conceptual de esta tesis.

⁸ Acceso el 13 de octubre 2015 <http://geert-hofstede.com/spain.html>⁸

⁹ Distancia al poder: Esta dimensión se basa en el hecho de que los individuos de una misma sociedad no son iguales y expresa la actitud de una cultura hacia estas desigualdades. La distancia al poder se define como el alcance hasta el cual los miembros menos poderosos de instituciones y organizaciones de un mercado esperan y aceptan que el poder sea distribuido de manera no igualitaria.

¹⁰ Dimensión Individualismo, del modelo Hofstede: El principal tema al que se refiere esta dimensión es el nivel de inter-dependencia que los miembros de una sociedad tienen entre ellos. Se refiere a la percepción que las personas tienen sobre ellas mismas en términos de "Yo" o "Nosotros". En sociedades individualistas, las personas cuidan solamente de ellas mismas y su familia cercana. En sociedades colectivas, las personas pertenecen a grupos que les cuidan, en cambio a su adherencia al grupo.

¹¹ Masculinidad: Una sociedad "masculina" significa que la sociedad está dirigida por valores como el éxito, los logros y la competición, y el éxito se define por quién es el mejor dentro de un sector / campo. Por otro lado, una sociedad "femenina" es aquella en la cual la calidad de la vida es la definición del éxito, y diferenciarse o ser el mejor, no es el objetivo. El principal asunto es la motivación que tienen las personas para ser "masculinas" o "femeninas"

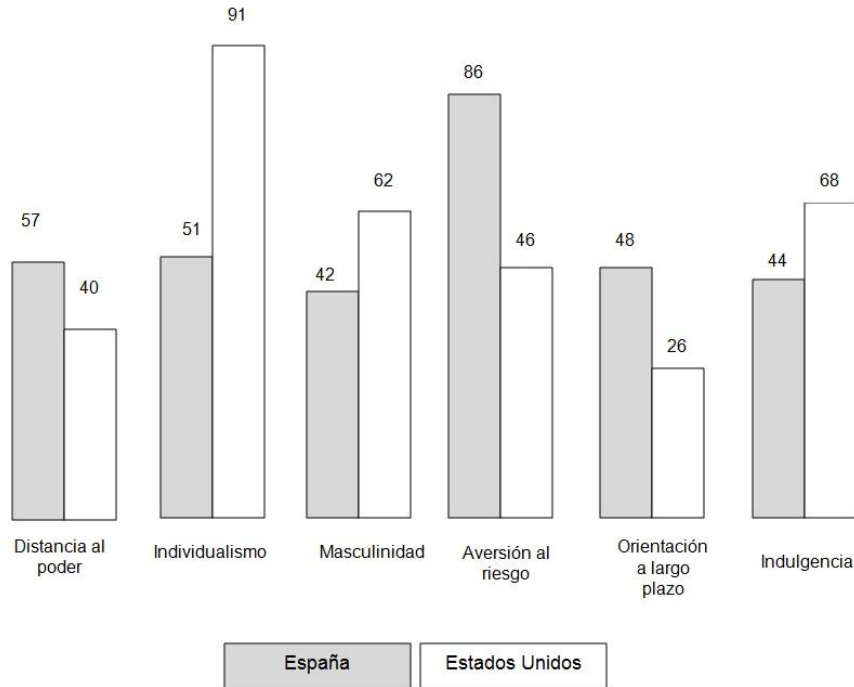
¹² Aversión al Riesgo, del modelo Hofstede: Esta dimensión se refiere a la manera en la cual una sociedad gestiona la incertidumbre sobre el futuro: ¿Deberíamos de intentar controlar el futuro o dejarlo venir simplemente? La aversión al riesgo, mide el nivel hasta el cual los miembros de una cultura se sienten amenazados de escenarios desconocidos y han generado creencias e instituciones que intentan evitar esta situación

¹³ Orientación a Largo Plazo: Esta dimensión describe cómo cada sociedad tiene que mantener vínculos con su propio pasado, mientras que gestiona retos de su presente y futuro, y la sociedad prioriza sobre estos dos objetivos existenciales. Las sociedades normativas, que tienen puntuaciones bajas en esta dimensión, prefieren mantener un vínculo con sus tradiciones y normas, y tienen reservas frente a los cambios de la sociedad. Los mercados con alta puntuación tienen un enfoque más pragmático y favorecen los cambios

¹⁴ Dimensión Indulgencia, del modelo Hofstede: Esta novedosa dimensión que se añade al modelo original de Hofstede, fundado en su origen y desarrollo en el resto de dimensiones, se define como el alcance hasta el cual las personas intentan controlar sus deseos y sus impulsos, en base a la educación que han recibido.

INTRODUCCIÓN

Figura 1-1. Comparativo del modelo Hofstede: España y Estados Unidos



Fuente: Hofstede <http://geert-hofstede.com/spain.html> y elaboración propia

Reforzando el enfoque de dos mercados distintos a la hora de testar el modelo de esta tesis, hay otros autores cuya investigación se centra en el impacto de la cultura en los resultados de la RSC global practicada por marcas globales en múltiples mercados, así se puede citar a Maignan (2001), sobre la valoración por consumidores de distintos mercados de acciones RSC, Maignan y Ferrell (2003), sobre la importancia de la RSC para consumidores de distintos mercados, a Chen y Bouvain (2008), sobre la potencial convergencia o no de la RSC global practicada por empresas multinacional por el hecho de utilizar un mismo modelo de memoria de RSC, bajo la guía del “Global Reporting Initiative” y del “UN Global Compact”. Siguiendo, se puede mencionar a Becker-Olsen, Taylor, Hill y

INTRODUCCIÓN

Yalcinkaya (2011), en su estudio sobre el impacto de la comunicación de la RSC en distintos mercados y a Peng, Dashdeleg y Chih (2014), en su estudio sobre cómo el modelo de Hofstede, puede predecir el compromiso de una marca con la RSC practicada en distintos mercados.

Fruto de la revisión de la literatura sobre RSC y la influencia de la cultura tanto en la oferta como en la demanda de acciones de RSC, y su impacto en la conducta el consumidor aún más en el caso de estudio de esta tesis del sector de moda rápida (con productos considerados en su uso, muestra y señal de identidad cultural para el consumidor, hoy local y o global), es posible plantear la siguiente cuestión de investigación, por estar sin resolver por la literatura, y por sus repercusiones en la prácticas empresariales de los responsables de marketing de las marcas globales: ¿Consumidores pertenecientes a distintos mercados y distantes unos de otros por razones, culturales, económicas y sociales reaccionan de distinta manera a los distintos tipos de acciones de RSC desarrollados por la marcas globales?

INTRODUCCIÓN

1.4 Justificación de la elección del sector de moda rápida

1.4.1 Justificación de la elección de sector moda rápida, como objeto de estudio

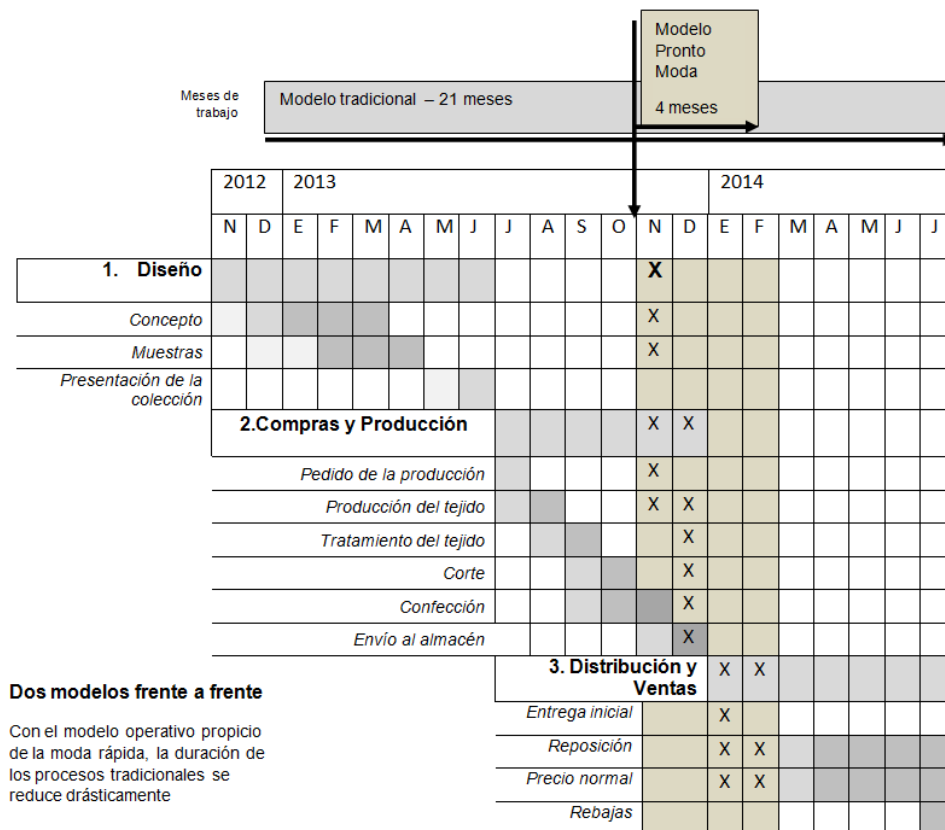
Esta tesis doctoral tiene por objeto el análisis de la RSC de las marcas globales, y su impacto en la conducta del consumidor, a través del caso del sector global de moda rápida, utilizando como mercados de referencia España y Estados Unidos. Respecto a la categoría de producto, sector elegido de moda rápida, siguiendo a Steenkamp y de Jong (2010), la moda rápida se considera una importante categoría de producto cultural global, así también en su trabajo sobre el capital cultural, Holt (1998, p. 7) identifica: alimentos, ropa, muebles para el hogar, entretenimiento (música, televisión, cine) y estilo de vida (vacaciones, deportes, aficiones) como categorías de producto culturalmente relevantes. Y finalmente, Tomlinson (1999, p. 83) identifica ropa, comida, entretenimiento (televisión, cine y música), mobiliario y marcas como "bienes culturales globales."

Respecto a la identificación y conceptualización de la moda rápida, siguiendo a Caro y de Albéniz (2014; 2015) el sector de moda rápida, está basado en la producción masiva y en un tiempo muy reducido de facilitar al consumidor, ropa actual a precios asequibles. La propuesta de valor del modelo de negocio de moda rápida se basa, frente al sector moda tradicional, en la reducción de la duración de los procesos de: diseño, compras y producción, distribución y ventas. Siguiendo a Caro y de Albéniz (2014), se constata que en los últimos diez años, las marcas de moda que han registrado un desarrollo espectacular pese a la larguísima recesión y el consiguiente desplome del consumo, que ha golpeado el sector, son las marcas de moda rápida. Su éxito se atribuye al modelo de negocio de la moda basada en ofrecer ropa actual a precios asequibles y en la reducción de la duración de los procesos de: diseño, compras y producción, distribución y

INTRODUCCIÓN

ventas. En la Figura 1-2 (Caro y de Albéniz, 2014), se muestra el comparativo entre los procesos y los tiempos de la cadena de valor entre el sector moda tradicional y el sector moda rápida.

Figura 1-2. Modelos de negocio, moda tradicional versus moda rápida

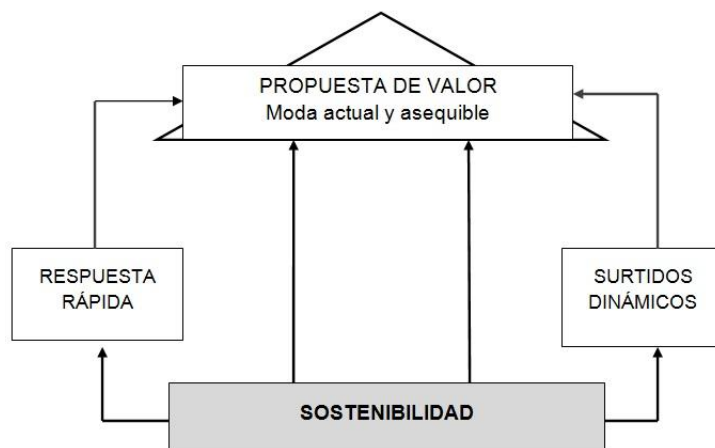


Fuente: Caro y de Albéniz (2014), y elaboración propia

INTRODUCCIÓN

Y el modelo de negocio del sector moda rápida (véase la Figura 1-3) se desarrolla sobre la base de: (1) ofrecer ropa que sigue las tendencias de la última moda actual, a precios asequibles; (2) desarrollar un sistema de producción de respuesta rápida; (3) implementar la planificación de surtidos dinámicos, con cambios frecuentes del surtido; (4) tener en la sostenibilidad global uno de sus valores principales (Barnes y Lea-Greenwood, 2006). Sostenibilidad que se desagrega en dimensiones como: el nivel de desperdicios y su impacto medioambiental, las condiciones laborales de la cadena de suministro y las consecuencias locales de una industria global, por efectos de la deslocalización, que plantea la necesidad de desarrollar entornos productivos sostenibles, en los países de origen y en los países en los que se implanta la producción.

Figura 1-3. Moda rápida – un modelo de negocio construido sobre la sostenibilidad



Fuente: Caro y de Albéniz (2014), y elaboración propia

INTRODUCCIÓN

El sector moda rápida, siguiendo desde el punto de vista de la externalización de la cadena de suministro, tiene como base la búsqueda del equilibrio entre el saber hacer de los proveedores, los tiempos de servicio y los bajos costes (Lamson-Hall, 2013), lo que ha empujado a las empresas fabricantes al no cumplimiento de las normativas sociales, económicas y medioambientales, teniendo en el origen del no cumplimiento, la dinámica del sector y la presión del consumidor, que para estos autores es considerado co-responsable de ese no cumplimiento. Al mismo tiempo el consumidor tiene una alta sensibilidad al exigir a las marcas globales que cumplan con las normativas sociales en los países en desarrollo donde se deslocalizan las tareas productivas. Así ante accidente graves, por incumplimiento de estándares de seguridad en el trabajo, en instalaciones de proveedores del sector moda rápida, y textil en general, todas las marcas se ven afectadas en su reputación social, aunque se trate de proveedores que trabajen sólo para algunas de las marcas (Kerppola, Moody, Zheng y Liu, 2014). Ante esta realidad global, si bien no es fácil determinar que acciones implementar y como supervisarlas, especialmente por la limitada visibilidad de los trabajos subcontratados realizados fuera de los países de origen, la literatura no deja de identificar (Laudal, 2010), variables propias del sector, que por un lado determinan el riesgo de violar los estándares de RSC y por otro apoyan regulaciones sectoriales más que acciones individuales de cada marca con su cadena de suministro. Incluso en el contexto donde los consumidores se sienten más implicados en la cadena social de la moda rápida (Barnes y Lea-Greenwood, 2006), autores como Siegle (2011) y Cline (2012), subrayan que la moda rápida puede llegar a ser insostenible por su propia naturaleza, al motivar hacia el proveedor la baja calidad, la pérdida del oficio artesanal, y hacia el consumidor el usar y tirar y el bajo uso. Estos puntos débiles del modelo en lo social y en lo sostenible, hacen plantearse a los autores la cuestión de cómo convertir el modelo completo en social y sostenible así se

INTRODUCCIÓN

planeta que reciclar es una opción inmediata (Salfino, 2014), y otra opción estratégica a desarrollar es la orientación a cerrar y controlar la sostenibilidad integral del círculo completo de la cadena de suministro, como cadena de valor (Daniel, Guide y Van Wassenhove, 2002).

1.4.2 Características de la Responsabilidad Social Corporativa en el sector de moda rápida, como modelo de marca global

Dentro de la investigación realizada sobre RSC y marcas globales, Torres et al., (2012) confirman que las acciones de RSC de marcas globales dirigidas a los *stakeholders* afectan positivamente al activo de marca, tanto a corto, como a largo plazo; y que en particular las acciones de RSC hacia la comunidad y hacia los clientes no tienen un efecto significativamente más grande, sobre el activo de marca, comparado con las otras acciones de RSC; pero juntando las acciones de RSC que combinan visibilidad (hacia los consumidores) y credibilidad (hacia la comunidad), sí generan un efecto mayor en activo de marca, que otras combinaciones. En el contexto de las marcas globales, se constata que satisfacer las necesidades de la comunidad genera credibilidad en la empresa, creando una imagen de empresa con principios éticos en su trato con todos los stakeholders. El resultado es que la marca global crea confianza a largo plazo sobre su implicación con la RSC; y esta confianza se traduce en un efecto positivo a corto y largo plazo sobre el activo de marca. Estos argumentos sobre la relevancia del estudio de la RSC y su impacto en las marcas globales, su valor y sus relaciones con el consumidor, se ven reforzadas en sectores como el de la moda rápida que apoyan su selección como caso de estudio en esta tesis por las siguientes razones véase la Tabla 1-3, (1) por ser un sector de consumo masivo global; (2) por atender a

INTRODUCCIÓN

múltiples segmentos globales del mercado; (3) por tratarse de un sector donde conviven marcas globales y marcas locales; (4) por ser un sector que practica la RSC con reacciones positivas y negativas en la percepción y conducta del consumidor, según la literatura revisada; y (5) Tener protagonismo del consumidor, tanto en la demanda a las marcas de producto de moda y servicio rápidos, como en la exigencia del cumplimiento de las buenas prácticas de RSC en la cadena de suministro.

Tabla 1-3. Razones de la selección del sector de ropa moda rápida para esta tesis doctoral

1	Ser sector de consumo masivo global
2	Atender a múltiples segmentos globales del mercado
3	Ser sector de convivencia entre marcas globales líderes y locales
4	Recibir reacciones positiva y negativas sobre sus prácticas de RSC
5	Tener protagonismo del consumidor: tanto en la demanda a las marcas de producto de moda y servicio rápidos, como en la exigencia del cumplimiento de las buenas prácticas de RSC en la cadena de suministro

Fuente: Elaboración propia

Aún más siguiendo a Barnes y Lea-Greenwood (2006), el sector moda rápida, como sector global, es propicio para el desarrollo de la RSC global por ser un sector con marcas globales que practican un alto nivel de externalización de la producción en países en desarrollo, y al mismo tiempo con orientación al consumidor como determinante de un modelo de negocio donde la gestión competitiva de producto, costes y tiempos de desarrollo de moda en ciclos cortos,

INTRODUCCIÓN

debe ser compatible con la sostenibilidad y las buenas prácticas de RSC en toda la cadena de valor. Buenas prácticas de RSC que en ocasiones no se han observado, especialmente en el ámbito socio económico de proveedores bajo responsabilidad de las marcas globales. Por lo tanto la moda rápida, como modelo de negocio, que implica una cadena de suministro con orientación al cliente es la suma de: (1) poder del detallista; (2) un cambio en red de proveedores, pues se amplía el número, y las especialización; (3) proveedores bajo presión creciente; (4) eliminación de fases en la cadena de suministro; (5) aparición de nuevas regiones suministradoras; (6) órdenes de producción más cortas; (7) cambios en logística, (8) consideraciones éticas, especialmente relevante para el objeto de esta investigación. Es decir al haber un incremento de la presión para los plazos de las entregas a tiempo de los proveedores, se generan situaciones donde las prácticas éticas entran en riesgo de ser ignoradas, por ejemplo en la condiciones laborales no éticas, para cumplir los plazos. Esto tiene consecuencias graves en el cumplimiento de las normativas propias del proveedor o de la marca detallista moda rápida a quien se suministra moda. Todo esto ha llevado a que los consumidores, los medios de comunicación y organizaciones no gubernamentales y gobiernos, vigilen el sector moda rápida, especialmente en cuanto a su cumplimiento de los estándares éticos y de las buenas prácticas de RSC.

Se puede considerar que no hay suficiente investigación sobre los impactos sociales de la dimensión de la RSC global en la cadena de suministro, en su dimensión laboral, por ejemplo, su eficacia en la lucha contra los abusos de la explotación de los trabajadores y la defensa de las normas laborales o su impacto en la transformación de las relaciones sociales, económicas y laborales (Elliott y Freeman, 2003; Sethi, 2003; Esbenshade, 2004), y menos aún, investigación

INTRODUCCIÓN

sobre el conocimiento, la percepción y conducta del consumidor final, con relación a la existencia de prácticas de RSC de marcas globales. Por otro lado, como se afirma por la literatura de RSC, al tratar el sector de la ropa y la moda, un efecto positivo de las actividades estratégicas de RSC (en este sector específicamente), en la rentabilidad podría ser realizado a través de diversas ventajas competitivas provocadas por: mayor valor de marca y reputación; vínculos más estrechos con los clientes y una mayor conciencia de sus necesidades; moral de los empleados superior y por lo tanto una mayor productividad; buenas relaciones con el Gobierno y las comunidades; además de una mejor gestión de riesgos y crisis (Berman, Wicks, Kotha y Jones, 1999; Lantos, 2001; Mahon y Wartick, 2003; Siltaoja, 2006). Los antecedentes de las prácticas y manuales de RSC de las marcas de ropa moda rápida, son los códigos corporativos sobre el trabajo en la cadena de suministro propia y externalizada, así siguiendo a Yu (2008) y O'Rourke (2003), el Banco Mundial en un estudio sobre estos códigos, estima la existencia de 1.000 códigos sobre los derechos humanos, y los requisitos medioambientales para proveedores. Códigos de conducta con respecto a las normas laborales que suelen especificar normas y reglas que permiten evaluar las prácticas socio-laborales en el lugar de trabajo. Actualmente la mayoría de estos códigos de conducta se concentran en industrias de trabajo intensivo en países en desarrollo, y por ello (Diller, 1999), estos códigos es más probable que se encuentren en las industrias textiles, de ropa y calzado y también en la industria de juguete, y algunas industrias de alimentos y bebidas. O'Rourke (2003), describe como el contenido y el formato de estos códigos varían considerablemente por país, pero la mayor parte de los códigos existentes busca su base en convenios fundamentales de la Organización Internacional del trabajo (OIT), incluyendo prohibiciones sobre trabajo infantil, trabajo forzoso

INTRODUCCIÓN

y discriminación en el empleo; y la protección de la libertad de asociación y negociación colectiva y otros principios básicos en materia de protección de la salud y seguridad, principio de igualdad de las mujeres, salarios y horarios.

Desde el punto de vista del alcance de las estrategias globales o locales, autores como Lim y Phillips (2008), afirman que las iniciativas de RSC hacia la comunidad local pueden ser de gran importancia, al integrar una estrategia global con una estrategia local, así estos autores consideran que muchas de las empresas transnacionales han adoptado RSC frente a las críticas sobre condiciones laborales y ambientales en las fábricas de subcontratistas, pero que mientras que la RSC focalizada en códigos de conducta es fácil de plantear como proyecto, el cumplimiento del proveedor local en países en desarrollo ha sido esquivo. Una de las maneras de apoyar estratégicamente las prácticas de los códigos de conducta es establecer acuerdos de colaboración donde se da el firme apoyo a los proveedores con pedidos de productos seguros y otros beneficios económicos, que quita desincentivos y agrega incentivos para el cumplimiento de la RSC en la cadena de valor global, y su traslado a la propuesta de valor global de la marca. El modelo de gobierno tradicional orientado al mercado ha sido poco propicio para las prácticas de RSC del comprador porque se juzga el desempeño de los proveedores enteramente en precio, calidad y entrega. Estas presiones económicas alientan a los proveedores a engañar sobre su cumplimiento de la RSC para evitar costosos cambios en el sistema de producción y pérdida de competitividad. En consecuencia, se considera que el progreso de la RSC requiere una relación económica que sea segura para proveedores y presta su conformidad con los códigos de conducta económicamente beneficiosos. Así los proveedores estarían no sólo dispuestos sino incentivados a asociarse con el comprador en la aplicación del código de RSC, y realmente transformar las

INTRODUCCIÓN

relaciones socio-laborales (Frenkel, 2001; Frenkel y Kim, 2004; Ngai, 2005; Sum y Ngai, 2005). Por todo ello frente a las críticas por trabajar con proveedores en países en desarrollo que no cumplían la normativa laboral de estándar occidental, desde finales de los años noventa del siglo XX, las marcas globales comienzan a desarrollar sus plan integral económico-laboral-social, como Nike con su programa, llamado, "Manufacturing Leadership Partnerships (MLPs)", y códigos "Code of Conduct and Code Leadership Standards" que generan el "Sourcing & Manufacturing Sustainability Index" (Memoria Nike de RSC, 2012/2013) se trata de herramientas, dentro de un nuevo modelo de gobernanza corporativa, o eventualmente de un nuevo marketing relacional social, propio del inicio del siglo XXI, que tiene como objetivo imponer un código de conducta, que realmente sea practicado por los proveedores. Así con el cambio de estrategia corporativa, la RSC comenzó a jugar un rol clave en la elección de los proveedores y la investigación sobre estándares de RSC se convierte en la "primera cuestión" en esa selección e integración de proveedores en la cadena de valor global-social. Por ello, la continuidad de la relación con los proveedores, se basó en el cumplimiento de las normas de la RSC, además de en métricas de calidad, precio y entrega de producto. Dentro de esa asociación, que facilitan los planes integrales, los proveedores tienden a ser aliviados de la presión intensa del precio, y del incesante temor de perder el negocio en favor de competidores más baratos, que no practican la RSC, o retrasan la implementación de RSC, por su competencia desleal social (Frenkel, 2001; Frenkel y Kim, 2004; Ngai, 2005; Sum y Ngai 2005). Por otro lado, la colaboración con los gobiernos locales de los países en desarrollo se convierte en la estrategia complementaria para el cumplimiento de las condiciones de trabajo aceptables por los sectores de proveedores implicados, pues de otro modo, se puede dar el caso de que el trabajador de un proveedor de una marca global, salga perjudicado

INTRODUCCIÓN

económicamente, al compararse con el trabajador de una empresa local, sin código de RSC.

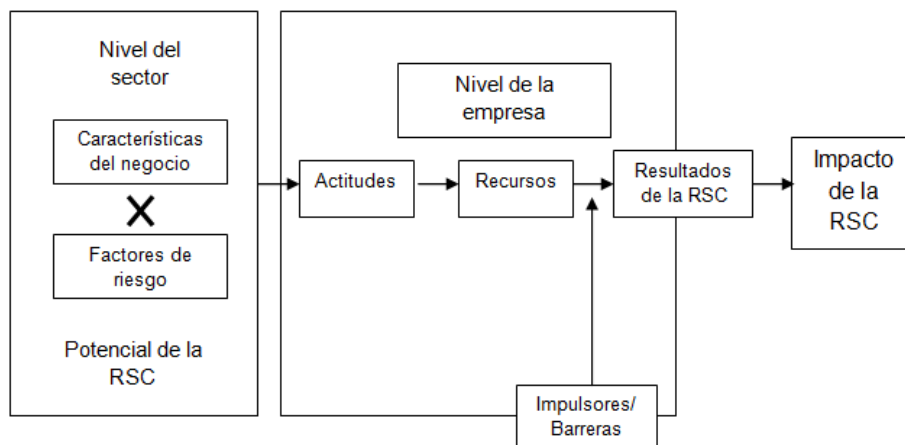
De hecho, el sector de ropa moda rápida, tiene algunas características comunes a otros sectores de la economía global y su cadena de valor económico-social, que pueden influir en el desarrollo de la RSC y su potencial como herramientas de marketing estratégico global-local y comunicación global-local.

Profundizando en el potencial de la RSC en el negocio internacional de la ropa, Laudal (2010), basándose en un numeroso de estudios de los negocios internacionales de ropa, identifica seis denominadores comunes entre estos estudios, sobre el sector internacional de la ropa, como son: (1) producción de mano de obra intensiva y tecnología tradicional; (2) grandes diferencias de costes entre los niveles de la región fuente y la región destinataria; (3) mercado de compradores; (4) plazos cortos y baja predictibilidad en procedimientos de compras; (5) baja transparencia; (6) barreras de comunicación. Todos estos elementos están relacionados con el potencial de la RSC, a nivel sector, a nivel empresa y a nivel impacto en los stakeholders interactuando con los factores de riesgo, según se refleja en la Figura 1-4, donde se plantea el modelo del potencial integral de la RSC en el negocio internacional de la ropa, si bien el estudio de Laudal (2010), se centra en el potencial de la RSC en el nivel sector industrial global. Estas características se muestran en consonancia con las realidades de la economía mundial. Esto es así, por hacer hincapié en las relaciones asimétricas y de distribución desigual, en el ciclo del producto o transnacionalización de la economía. Así, el potencial de RSC de la empresa de ropa internacional parece no sólo propio del sector, sino también de la economía mundial. Es útil identificar el potencial de la RSC de un sector de negocios, para obtener una imagen de que parte de la RSC internacional tiene mayores posibilidades de cumplirse, y que

INTRODUCCIÓN

parte, tiene el mayor riesgo de no cumplirse, y que acciones intergubernamentales se deben abordar para reducir el riesgo de violar las normas de la RSC, y optimizar su cumplimiento.

Figura 1-4. El potencial de la RSC en el negocio internacional de ropa



Fuente: Laudal (2010), y elaboración propia

Laudal (2010), se refiere en su modelo de la figura 1-4 al potencial de la RSC, resultados de la RSC e Impactos de la RSC. Es decir a las variables que determinan el potencial de la RSC a nivel sectorial, no a las variables del nivel empresarial (los resultados de la RSC o su potencial a nivel empresarial), ni tampoco se refiere al impacto de la RSC.

Para entender el potencial de la RSC a nivel integral de la industria internacional de la ropa, es oportuno subrayar el concepto de globalización que aporta Lindsey (2001), que define la globalización como tres desarrollos diferentes pero relacionados: (1) la globalización es aumentar la integración de los mercados a través de fronteras políticas debido a causas políticas o técnicas (esto es debido en parte a un segundo desarrollo) (2) la globalización se refiere a la caída de

INTRODUCCIÓN

barreras internacionales a flujos de bienes, servicios y capital, por parte de los gobiernos. Esto es debido en parte a un tercer desarrollo; (3) la globalización es sobre la difusión de las políticas orientadas al mercado tanto a nivel doméstico como en las esferas internacionales.

Respecto a los factores de riesgo mencionados en el modelo de Laudal (2010), versus los requerimientos de RSC para desplegar todo su potencial, su estudio se centra respecto a los factores de riesgo, en los factores propios de las “regiones suministradoras o receptoras”, donde están las corporaciones establecidas, y respecto a los requerimiento de RSC, se centra en requerimientos del Programa de Naciones Unidas Global Compact (GC)¹⁵, sobre responsabilidad corporativa y del modelo y certificación Social Accountability 8000 (SA8000).¹⁶ Y respecto a las áreas identificadas como áreas de RSC propias del sector analizado, propone: derechos humanos, estándares laborales, estándares medioambientales, anticorrupción y sistemas de management (véase la Tabla 1-4).

En definitiva, las seis características del negocio internacional de la ropa, interpretadas respecto a las características generales de la economía global, indican que hay una gran potencial para la RSC en el sector. Estas características son consistentes con características generales de la economía global, ya sea por enfatizarse en este sector: (1) lo asimétrico de las relaciones y la desigual distribución de valor; (2) el ciclo de vida del producto o (3) la transnacionalidad de las corporaciones (véase la Tabla 1-5)

¹⁵ <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc> Acceso 21 de Agosto de 2015 “Global Compact es una llamada a todas las empresas, para alinear sus estrategias y operaciones con principios universales sobre derechos humanos, entono laboral medioambiente y anticorrupción y tomar acciones que avanzan objetivos sociales”

¹⁶ <http://www.sa-intl.org> Acceso 21 de Agosto de 2015 “SAI 8000, trabaja para proteger la integridad de los trabajadores a lo largo del mundo, construyendo capacidades locales y sistemas de desarrollo de control a través de estándares de responsabilidad social “

INTRODUCCIÓN

Tabla 1-4. Requerimientos y riesgos relativos a estándares de RSC global

Área de RSC	RSC Requerimientos: Programa GC – Certificación SA8000 <i>Las empresas deben...</i>	Factores de riesgo a nivel sector y sociedad
Derechos Humanos	Proteger derecho humanos (GC)	Abusos en derechos humanos
	Evitar complicidad en abusos de derechos humanos (GC)	
	No consentir penalizaciones físicas abusos físicos o verbales (SA)	
Estándares Laborales	Sostener la libertad de asociación y el derecho a la negociación colectiva (GC + SA)	Supresión de sindicatos independientes
	Sostener la eliminación de toda forma de trabajo forzoso (GC+SA)	Uso de mano de obra forzosa
	Sostener la abolición del trabajo infantil (GC+SA)	Uso de trabajo infantil
	Eliminar la discriminación en el reclutamiento entre trabajadores (GC+SA)	Discriminación en lugar de trabajo
	Cumplir con la normativa legal e industrial sobre horas de trabajo (SA)	Jornada laboral excesiva
	Asegurarse que los salarios cumplen la normativa legal o industrial y son suficientes para satisfacer necesidades básicas (SA)	Salarios por debajo de mínimos estándares
Estándares Medioambientales	Apoyar la prevención en retos medioambientales (GC)	Lugar de trabajo peligroso
	Tomar iniciativas para incrementar la responsabilidad medioambiental (GC)	Lugar de trabajo no saludable
	Apoyar el desarrollo y difusión de tecnologías amigables con el medioambiente (GC)	Prácticas de trabajo afectando el medioambiente natural
	Promover un entorno ambiental de trabajo seguro y saludable (SA)	Prácticas de trabajo afectando el medioambiente natural
Anticorrupción	Trabajar contra todo tipo de corrupción, incluyendo extorsión y soborno (GC)	Corrupción, Soborno, Extorsión...
Sistemas de Management	Definir e implementar una política de responsabilidad social y condiciones de trabajo que incluya un sistema de revisión y control de proveedores y subcontratistas	Sistemas de gestión que impidan el cumplimiento práctico de los requerimiento de RSC

Fuente: Laudal (2010), y elaboración propia

INTRODUCCIÓN

Tabla 1-5. La economía global y el potencial de la RSC del negocio internacional de ropa

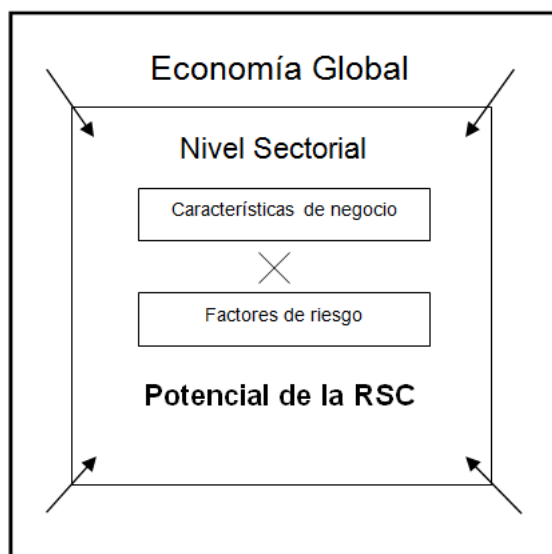
Economía Global Características	Desglose de Características de la Economía Global	<i>Son consistentes con...</i> Características del sector internacional de ropa que incrementan el potencial de la RSC
Asimetría de las relaciones y la Desigual distribución de valor	Gran crecimiento de las diferencias de nivel de vida entre los trabajadores de país proveedor y los consumidores del país receptor	Grandes diferencias entre niveles de costes entre la región fuente y la región receptora
	Gran crecimiento de las diferencias de nivel de vida entre el país proveedor y el país receptor	Ser un mercado de compradores
	Estructuras de interacción feudal	Ser un mercado de compradores, baja transparencia, baja predictibilidad, y barreras de comunicación
Ciclo de vida del producto	Decisiones de inversión referidas a estandarización de productos, dominadas por análisis de costes y niveles de salarios	Producción laboral intensiva
	Un porcentaje creciente de productos estandarizados de exportación viene de nuevos países industrializados	Grandes diferencias en niveles de costes entre la región fuente y la región receptora
Transnacionalización	La transformación de empresas multinacionales en empresas globales	Ser un mercado de compradores
	La caída de la influencia política y económica del poder negociador de la mano de obra	Grandes diferencias en niveles de costes entre la región fuente y la región receptora
	El crecimiento de la multipolaridad en el sistema político internacional	Baja transparencia

Fuente: Laudal (2010), y elaboración propia

INTRODUCCIÓN

Por eso, el potencial de la RSC en la industria internacional de la ropa es algo propio no sólo del sector sino de la globalización de la economía (véase la Figura 1-5), de ahí que las prácticas de RSC de compañías individuales de ropa deben de potenciar sus relaciones con sus *stakeholders* y con el entorno natural, pero tienen poco efecto en las características que determinan el alto potencial de la RSC. En otras palabras, estrategias de RSC y prácticas pueden reforzar el impacto social y medioambiental, pero no son capaces de alterar los elementos estructurales que causan los riesgos de violación de los estándares de RSC. Lo que lleva a plantear los siguientes interrogantes: ¿Qué significa esto para los negocios? ¿Tienen los sectores y las empresas con un gran potencial de desarrollo de la RSC una mayor responsabilidad que los sectores donde el potencial es menor? Sí la respuesta es sí, si las empresas quieren acatar los estándares internacionales de RSC. Las empresas que trabajan en el sector internacional de ropa que operan en los países en desarrollo, normalmente tienen un mayor potencial que las empresas que trabajan en países desarrollados porque el riesgo de violar los estándares de RSC son mayores que en los países en desarrollo. Con el objetivo de mantener los estándares de RSC en los países en desarrollo las empresas deben demandar el cumplimiento de los estándares con menos apoyo de los gobiernos locales comparado con las empresas operan en países en desarrollo. En los países desarrollados la mayoría de los requerimientos de RSC estándar están codificados por la ley. Este estudio demuestra que es útil identificar el potencial de la RSC de un sector de negocio como parte de la preparación del estudio al nivel de la empresa individual, pues cuando identificamos el potencial de RSC de un sector particular obtenemos un foto de cuáles de los estándares de la RSC conllevan el mayor riesgo de violación de la RSC, y cuáles de los asuntos estructurales y acciones intergubernamentales deben dirigirse a reducir el potencial de violación de los estándares de RSC.

Figura 1-5. El potencial de la RSC y la economía global



Fuente: Laudal (2010), y elaboración propia

1.4.3 Justificación de la elección de las marcas Zara y Nike, como caso de estudio

Respecto a las marcas líderes seleccionadas como representativas del sector moda rápida: Zara para el subsector moda rápida casual y Nike, para el subsector moda rápida deportiva, siguiendo a Tokatli (2008) y Lim y Phillips (2008), se identifican particularidades de ambas marcas en el contexto de la RSC global que practican, RSC modalizada por su pertenencia a la industria de moda rápida y su condición de marcas globales. En el caso de Zara, detallista con producción propia con mitad de la producción propia en España y Portugal, como una de las marcas líderes en el sector moda rápida global centralmente relacionado con consideraciones de respuesta rápida de los detallistas, y reposiciones dinámicas, cuya emergencia fue trazada por Abernathy, Dunlop, Hammond y Weil (1999), un número de empresas proveedoras en países tales como Marruecos, India y

INTRODUCCIÓN

Turquía han conseguido ser competitivos en la fabricación del complejo trabajo de prendas de alta calidad con la flexibilidad requerida y la velocidad, propia del modelo de negocio de Zara. Eso ha hecho que Zara haya vuelto a realizar compras de productos procedentes de estos países. Parece que en vez de cambiar la geografía de los puestos de trabajo, la geografía de las competencias y puestos de trabajo de Zara ha cambiado Zara. En el caso de Zara algunos datos sobre su modelo de negocio, como detallista productor (Ferdows, Lewis y Machuca, 2004) son: (1) se provee mayoritariamente de productos de otra empresa del grupo Inditex: Comditel, si bien no ha evitado críticas por producir a bajo coste en países subdesarrollados. Producción en Europa y países vecinos como Marruecos y Turquía, el 65% y en Asia en países como China, Sri Lanka, India, Paquistán, Vietnam and Indonesia, el resto. Inditex tiene subsidiarias de producción: Inditex Asia en Hong Kong y Zara Asia en China; (2) produce *in-house* y en proveedores integrados los productos complejos; (3) subcontrata la producción más sencilla; (4) tendencia a producir más cercano, y no más económico, con lo que se pueden cancelar rápidamente líneas que no se venden, se evitan retrasos en inventarios, y liquidaciones en rebajas, que eran una merma de beneficios. Siguiendo a Berger (2005) que profundiza en la estrategia diferencial de Zara dentro de la industrial moda rápida global, es oportuno subrayar que: (1) contra los que pensaban que las presiones de la globalización forzaban virtualmente a todos los actores a transformar sus actividades, no necesariamente se dictaba una única y mejor manera de hacer negocio, pues Zara demuestra que hay una diversidad real en aproximaciones de éxito sobre outsourcing y desagregación de la producción; (2) Zara ha innovado creando un modelo de cadena de suministro global-regional, a partir de “la cross-fertilización de prácticas de negocio”, (formación, información y motivación) en buenas prácticas en sus proveedores, tanto a nivel de gestión y mercado, como en lo

INTRODUCCIÓN

económico y social. En cuanto a Nike, Lim y Phillips (2008), estudian la RSC en el caso de Nike y su modelo de RSC e integración de su cadena de suministro en el mismo. Estos autores, exponen, a partir de la experiencia de Nike propone un cambio de enfoque en la gestión de la cadena de suministro, pasando de un modelo basado en colaboraciones puntuales y a corto-plazo a un modelo basado en construir relaciones colaborativas a largo plazo; siendo este cambio necesario para gestionar la RSC. Nike ante informes desfavorables de prensa en 1996, y críticas de sus *stakeholders* y accionistas sobre las condiciones de trabajo en su cadena de suministro, y sobre la distancia insalvable entre el tratamiento a celebridades como *endorsers* en sus campañas de marca y comunicación y las salarios y prácticas laborales en las fábricas de sus proveedores, reaccionó con un nuevo programa y modelo de RSC y cadena de suministro a; prácticas que llegaron a conferencias internacionales sobre tratados de comercio e intercambio con países en vías de desarrollo. En 1998 la RSC en Nike, adoptó un cambio crítico, (Shaw, 1999, p.23-36), Nike al reformar su prácticas laborales como empresa, para sí mismas y sus proveedores a través de siguientes decisiones: (1) subiendo la edad mínima del trabajador a 18 años; (2) adoptando el “U.S. Occupational Safety and Health Administration’s indoor air quality standards” sobre condiciones de trabajo de seguridad y salud estándar, en el interior de las tiendas; (3) ampliando los programas de trabajo formativos; (4) aumentando los programas de préstamos de negocio para familias Vietnam, Indonesia, Paquistán, and Tailandia; y (5) permitiendo a grupos de derechos humanos y laborales inspeccionar sus fábricas Tras esta declaración normativa, Nike formalizó nuevos estándares en RSC a través de un nuevo código de conducta. Siguiendo a Lim y Philips (2008), para mejorar la gestión responsable de su cadena de producción, Nike ha realizado un cambio de paradigma, convirtiendo a sus proveedores subcontratados en colaboradores de su negocio, reforzando así una relación estrecha

INTRODUCCIÓN

y segura entre marca y proveedores. El resultado inicial ha sido una mejora en el cumplimiento de normas de RSC por parte de los proveedores especialmente debido a incentivos recibidos y seguridad económica, pero posteriormente, los proveedores han ido internalizando y aplicando las prácticas de RSC de Nike, motivados por su conciencia social, más allá de los beneficios económicos. Para implementar una relación colaborativa y sostenible a largo plazo, con la cadena de suministro global y orientada al consumidor, Nike implementó el Programa de *"Future Vision"* (Visión de futuro). A través de este programa, Nike ofrece a una parte específica de su cadena de producción global, una colaboración de negocio a largo plazo y ordenes de compra seguras y sostenibles en el tiempo. En consecuencia, se reduce la competencia económica con otros proveedores y se motiva a estos proveedores seleccionados a que cumplan con las iniciativas de RSC de Nike. Este modelo renovado ha reforzado la implicación con los valores y las iniciativas de RSC de la cadena de producción. En sus inicios, la estrategia de Nike de RSC con su cadena de suministro y sus proveedores tuvo una orientación económica; Nike intentó implementar su primer modelo de gestión de RSC en su cadena de suministro, apostando por una orientación puramente económica. Este sistema de gestión ha permitido obtener ventajas económicas ya que Nike apostaba por aquellos proveedores cuya ventaja competitiva se basaba en precio y tiempos de entrega. La desventaja de este modelo de gestión, es que los proveedores optaban por omitir o renunciar a practicar las iniciativas de RSC de Nike, en favor de obtener mejores ventajas económicas. Mientras que Nike usó solamente criterios económicos para elegir y mantener a sus proveedores, el frágil vínculo entre la marca y los proveedores no podía sostener de manera estable la RSC. Con el programa *"Future Vision"* se trata de hacer frente a aproximaciones a la cadena de suministro que se centran sólo en proceso de producción, tipos de producto, tecnología, costes de intercambio, y agrupaciones de empresas

INTRODUCCIÓN

homologadas, (Gereffi, Humphrey y Sturgeon, 2005) o que son muy imprecisas para explicar que RSC y que beneficios pueden surgir de una relación contractual casi-jerárquica con una multinacional (Humphrey y Schmitz, 2004). Al ser implementado por Nike, “*Future Vision*” con su cadena de producción, los proveedores ya no tenían la presión de competir para ofrecer el mejor precio o de perder su negocio por razones de competitividad de precio y así se pudieron replantear el seguimiento compartido las prácticas de RSC. Nike también incentivó a aquellos proveedores que cumplieran con los códigos de conducta responsable de Nike, y a los proveedores que atraían y contrataban a empleados cualificados. Los proveedores de la cadena de suministros siguieron practicando las iniciativas de RSC incluso tras terminar el programa Future Vision, lo cual, siguiendo a Lim y Philips (2008), demuestra que las iniciativas de RSC con la cadena de suministro deberían de diseñarse de forma que permitan a los proveedores convertir las prácticas de RSC en hábitos y así reforzar el compromiso de la cadena de suministro de mejorar los estándares de trabajo, cuidado del medioambiente y del bienestar de la comunidad. Y si comparamos el caso Nike con el caso Reebok, y su relación con sus proveedores en China (Yu , 2008), se confirma que aunque la aplicación de los códigos laborales de Reebok ha resultado positiva en alcanzar unas normas laborales con un mínimo ético y jurídico, al restringir los abusos en prácticas laborales inhumanas e ilegales, esas prácticas de RSC, generaron que se forzara indirectamente a los trabajadores chinos a trabajar con más intensidad y más rapidez, pero obteniendo menos salario y situando paradójicamente a los sindicatos, más cerca de los intereses de la marca y del proveedor, que de los trabajadores. El nivel de eficacia de las prácticas laborales relacionadas con códigos de RSC de Reebok, en su caso estuvo limitada no sólo por la tensión sin resolver entre un impulso de Reebok para la maximización de ganancias y su compromiso con los derechos humanos de los trabajadores, sino también por la

INTRODUCCIÓN

dura realidad de competencia en el mercado, y una protección insuficiente de los derechos laborales del gobierno local, en su caso, el chino. Tanto el caso Nike, como el caso de Reebok, ponen de relieve las causas de la ineficacia de las políticas laborales de RSC o de los códigos en defensa de las normas laborales y por lo tanto se plantean dos salidas a esta situación de bloqueo: (1) compartir costos para mejorar las condiciones de trabajo entre los actores clave en la cadena de suministro global; y (2) combinar el poder reglamentario de los códigos voluntarios y las legislaciones obligatorias del Estado.

Finalmente respecto a la viabilidad económica de la RSC global en el sector objeto de esta investigación, aunque los programas de RSC son importantes para la organización, los costes de estos programas son tan altos que el logro de una ventaja competitiva a través de la RSC puede ser un reto notable. Las organizaciones pueden obtener una ventaja competitiva a través de programas de RSC apropiados para el sector. Los resultados de la investigación sectorial (Stephenson, 2009), sugieren que la RSC puede conducir a una ventaja competitiva, pero sólo a través de la integración de la RSC en todos los aspectos de las operaciones de la organización, de manera que la inversión obtenga un retorno tanto social, como económico. Las organizaciones que realmente quieren crear una ventaja competitiva a través de la RSC deben integrar este proceso en todos los niveles de las operaciones de la organización. Además, con el fin de tener éxito, la organización tendrá que adoptar niveles básicos de ética empresarial que puede utilizarse para guiar la toma de decisiones aun en situaciones difíciles.

Y respecto a la información y percepción de las prácticas implementadas o no implementadas de RSC de las marcas de ropa moda rápida, numerosos estudios

INTRODUCCIÓN

han documentado la demanda de información sobre las relaciones de las empresas con sociedad. Así De Tienney Lewis (2005), han demostrado por qué los *stakeholders* necesitan esta información, y cómo la misma beneficia tanto a las empresas como a los consumidores y a la comunidad. Estos estudios sugieren numerosos métodos por los que las empresas pueden efectivamente revelar información de RSC al público, pero en la práctica, la comunicación de este tipo de información está plagada de incertidumbres legales y éticas a menudo inexploradas en la mayoría de la literatura. Si se realiza un análisis de las numerosas consecuencias pragmáticas y complicaciones legales y éticas inherentes a los informes de RSC, usando a Nike como ejemplo, se confirman las dificultades y retos que rodean la ética de la divulgación de la RSC (como se ha dado en el caso de Nike), y las complicaciones que encuentra cuando, sin estar las barreras bien definidas, se realiza comunicación y publicidad de la información simultáneamente o se recibe como publicidad, lo que es comunicación corporativa y reporting de la RSC de la empresa y marca.

Más aún, la elección del sector de moda rápida, se refuerza por la literatura analizada que estudia las marcas globales de moda rápida como casos de estudio de la RSC Global. Así, adelantándonos al epígrafe 4.3., sobre el análisis de contenido de marcas globales del sector moda rápida casual y deportiva y desde el punto de vista de la RSC global multidimensional, el liderazgo de Zara como marca representativa del sector moda rápida casual se refuerza en la literatura por autores como Werner, Becker, Liu y Aridov (2014), Cortez, Tu, Anh, Zagitang y Vegafria (2014) y Tokatli (2007). A su vez, siguiendo a Dach y Allmendinger (2014), Werner et al., (2014), Kerppola, Moody, Zheng y Liu (2014), y Cortez et al., (2014), H&M es otra marca objeto de estudio para la literatura de la RSC global

INTRODUCCIÓN

multidimensional. Por su parte, respecto a las investigación de la RSC global autores como Jones, Temperley y Lima (2009), Ross (2014), Werner et al., (2014), Dach y Allmendinger (2014), desarrollan sus estudios sobre la marca de moda rápida casual Primark. Así mismo Gap, es considerada como marca representativa para la investigación de la RSC global multidimensional por autores como Cortez et al., (2014).

Desde el punto de vista de la RSC global multidimensional de marcas pertenecientes al sector de moda rápida deportiva, el liderazgo de Nike dentro de este sector se confirma por autores como Kerppola et al., (2014), Prabu, Kline y Dai (2005) y Lund-Thomsen y Nadvi (2010). A su vez, la marca Adidas, es objeto de estudio dentro del marco de la RSC global multidimensional por autores como Lund-Thomsen y Nadvi (2010) y Smith y Westerbeek (2007). Siguiendo a Baumann-Pauly, Scherer y Palazzo (2012), Puma es otra marca representativa de la RSC global multidimensional de éste sector y ASICS (Manzenreiter, 2013), también.

Marcas como Patagonia (Guarnieri y Kao, 2008; Pongtratic, 2007), North Face (Dargusch y Ward, 2010; Brown, 2011); Columbia (Perry, 2012; Apparel, 2012) y Quicksilver (Butow, 2014; Rosen-Zvi, 2011), son marcas caso de estudio para la literatura de la RSC Global multidimensional dentro del sector de moda rápida deportiva.

Por todo lo expuesto, en este capítulo, y con apoyo en la literatura, desde el punto de vista de la investigación, se selecciona la RSC y el sector de la ropa moda rápida, como caso de estudio, pues se considera que hay un distancia entre la

INTRODUCCIÓN

relevancia económica del sector, la relevancia social del sector por un lado, y por otro lado, el conocimiento y la modelización de la percepción global de las marcas de ropa moda rápida y la valoración de sus distintas dimensiones de RSC por el consumidor y sus consecuencias en las relaciones del consumidor con la marca global y en la conducta del consumidor.

1.5 Enfoque de la investigación y estructura de la tesis

Esta tesis para desarrollar los objetivos y contribuciones perseguidos, tras la revisión de la literatura centrada en el estudio de la respuesta del consumidor a las prácticas empresariales de RSC global de marcas globales, propone y contrasta un modelo para medir las relaciones de actitud y conducta, entre la marca y el consumidor. Esta tesis realiza, desde su modelo, una aplicación específica al sector de moda rápida global y sus consumidores, a través de dos mercados distantes, según la variables cultural, administrativa, geográfica y económica: Estados Unidos y España. El desarrollo, los resultados y conclusiones derivadas de la tesis doctoral, se detallan en los sucesivos capítulos, de acuerdo con la estructura de la Tabla 1-6. La tesis se compone de un Capítulo 1, introductorio, que aborda sucesivamente la justificación del trabajo, la finalidad, objetivos y contribuciones esperadas de la tesis, la elección de los mercados de España y Estados Unidos, la justificación de la elección del sector moda rápida, para la investigación sobre la RSC de marcas globales, y la conducta del consumidor de esta tesis. La estructura de la tesis continua con la Parte 1, donde se construye el Marco conceptual general de la tesis, y que se divide en 3 capítulos, el Capítulo 2, que se ocupa de las definiciones y tendencias de la RSC, de la RSC y *stakeholders* y de los modelos de RSC y la conducta del consumidor. Además dentro de la Parte 1 de la tesis, el Capítulo 3, trata sobre marcas globales y conducta del consumidor global; sobre marcas globales, RSC global y conducta

INTRODUCCIÓN

del consumidor: Actitud e Intención de Compra. Luego en el Capítulo 4 se estudian, la RSC global y sus dimensiones, se profundiza en la RSC y la cadena de suministro en la marcas globales, se trata del análisis de contenido realizado para identificar las dimensiones de la RSC global, se termina el capítulo con conclusiones de la RSC global multidimensional. A continuación la Parte 2, que define el modelo teórico y el desarrollo de hipótesis y la metodología de la Investigación, se compone del Capítulo 5, que sucesivamente se ocupa del modelo teórico propuesto, de la descripción de las hipótesis del modelo, y realiza un resumen del planteamiento de cada hipótesis con respaldo en la literatura revisada en el marco conceptual. A continuación la Parte 3 de la tesis, dividida en 3 Capítulos, desarrolla en el Capítulo 6, el diseño de la investigación, la medición de las variables y la metodología estadística de la investigación; en el Capítulo 7, se analizan los resultados de la investigación, tanto los resultados descriptivos, como los resultados del análisis del modelo de estructuras de covarianza, por último en se realiza un análisis comparativo de los resultados se los modelos de análisis causal, y se concluye con la discusión de resultados con relación a los modelos antecedentes de la literatura, sobre marcas globales, RSC global y conducta del consumidor. Y en el Capítulo 8, se trabajan las conclusiones, implicaciones para la gestión, limitaciones y líneas futuras de investigación, fruto de esta tesis. La estructura de la tesis se completa con Anexos sobre el análisis de contenido de la RSC de marcas globales en el sector de moda rápida, sobre el perfil socio-demográfico de la muestra utilizada en la investigación y finalmente sobre el cuestionario de la investigación.

INTRODUCCIÓN

Tabla 1-6. Estructura de la tesis

Capítulo 1. Introducción	1.1 Justificación del trabajo 1.2 Finalidad, objetivos y contribuciones 1.3 Justificación de los mercados internacionales elegidos 1.4 Justificación de la elección del sector moda rápida
Parte 1 Marco Conceptual General	Capítulo 2. 2.1 Definiciones y tendencias de la RSC 2.2. La RSC y los <i>stakeholders</i> 2.3. Modelos de RSC y conducta del consumidor
	Capítulo 3. 3.1 Marcas globales y conducta del consumidor global 3.2 Marcas globales, RSC global y conducta del consumidor: actitud e intención de compra Capítulo 4. 4.1 RSC global: dimensiones. Grupos de RSC desagregadas de marcas globales 4.2 RSC global multidimensional y cadena de suministro: dimensión y beneficiario propio de la RSC 4.3 Análisis de contenido 4.4 Conclusiones sobre modelos de RSC global multidimensional, en función de sus beneficiarios
Parte 2 Modelo Teórico, y Desarrollo de Hipótesis	Capítulo 5. 5.1. Modelo teórico propuesto 5.2. Descripción de las hipótesis del modelo 5.3. Planteamiento de cada hipótesis, con respaldo en la literatura
Parte 3 Metodología de la Investigación, Análisis de Resultados y Conclusiones	Capítulo 6. 6.1 Diseño de la investigación, selección de la muestra y recogida de la información 6.2 Medición de variables: escalas 6.3 Metodología estadística
	Capítulo 7. 7.1 Descriptiva y comparativa de los resultados 7.2. Análisis causal: modelo de estructura de covarianza 7.3. Resultados comparativos de los modelos de análisis 7.4. Discusión de resultados con relación a los modelos antecedentes de la literatura
	Capítulo 8. 8.1. Conclusiones 8.2. Implicaciones para la gestión 8.3. Limitaciones 8.4. Líneas futuras de investigación
Anexo	Análisis de contenido de RSC de marcas globales en sector moda rápida
Anexo	Perfil Socio-demográfico de la muestra
Anexo	Cuestionario

Fuente: elaboración propia

2. MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

2.1 Definiciones y tendencias de la RSC

Bowen (1953), que tras su libro "Social Responsibilities of the Businessman", se considera el trabajo seminal sobre la denominación de la RSC (Carroll, 1999), definía a la RSC como la obligación de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas o de seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad. Recientemente como base para elaborar una nueva definición de RSC global, que se integre en la estrategia social de la empresa, Hill y Langan (2014), en la línea de Wilkie y Moore (2012) y Boulouta y Pitelis (2014), consideran que desde el marketing del siglo XXI que integra las demandas sociales de consumidores y comunidad, para ser competitivo en el mercado global actual, las empresas están reconociendo de manera incremental que las prácticas socialmente responsables identificadas como "social core business", son necesarias para atraer y contratar empleados competentes, atraer inversores sociales, evitar connotaciones negativas en medios de comunicación y proporcionar diferenciación en el mercado. Con relación a la definición de la RSC, siguiendo a Alvarado, Bigné y Currás (2011), se puede conceptualizar la RSC en función de las distintas teorías usadas para su estudio, según su racionalidad dominante jurídica, económica, económico estratégica, psicológica, sociológica y ética, y la concepción de la empresa (pura de maximización de utilidades, constreñida de maximización de utilidades, de la atención social y de servicio a la comunidad), por su parte Bigné, Alvarado, Aldás y Currás (2011), tras realizar una revisión de la literatura relativa a la RSC identifican un conjunto de definiciones de RSC, (véase la Tabla 2-1), que en esta

tesis se ha ampliado con nuevas definiciones (véase la Tabla 2-2). De manera complementaria, a la hora de definir el marco conceptual de la RSC a escala global y siguiendo, por ser aplicable a marca globales, al Pacto Mundial de la Naciones Unidas, se puede afirmar que las empresas participan en la RSC cuando integran las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones y negocio; Así contribuyen a mejorar el bienestar humano y a cumplir o exceder los requisitos de las normas internacionales de RSC. Respecto al bienestar humano mencionado, se debe entender por tal, según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la suma de cinco elementos básicos interrelacionados: seguridad, suministro adecuado de materiales básicos, libertades personales, buenas relaciones y salud física. Respecto a los estándares internacionales de RSC a cumplir, implica seguir los más implantados, como son la norma UN Global Compact un marco de política internacional de RSC lanzado por la ONU en el año 2000, en el que las empresas pueden inscribirse para someterse a sus principios de RSC, y la norma SA8000, que es una norma general lanzada por la Social Accountability International (SAI) en los Estados Unidos en 1997. Ambas normas se ocupan de cinco áreas básicas de RSC: derechos humanos, relaciones laborales, medioambiente, anti-corrupción y sistemas de gestión.

MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tabla 2-1. Definiciones de la RSC

Autores	Término Definido	Definición/Concepto
Bowen (1953)	Responsabilidad Social de los hombres de negocio	La obligación de los hombres de negocios de perseguir aquellas políticas o de seguir aquellas líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de nuestra sociedad (p. 6)
Davis (1960, 1967)	Responsabilidad Social de los hombres de negocio	Las decisiones y acciones de los hombres de negocios tomadas por razones que, al menos parcialmente, están más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa (1960, p. 70). Dicha responsabilidad surge de la preocupación acerca de las consecuencias éticas de que los actos propios puedan afectar a los intereses de otros (1967, p. 46)
Frederick (1960)	Responsabilidad Social de los hombres de negocio	Significa que los hombres de negocios deben supervisar un sistema económico que satisfaga las expectativas del público, empleando los medios de producción de forma tal que la producción y la distribución mejoren el bienestar socioeconómico total (p. 60)
Davis (1973)	Responsabilidad Empresarial	La consideración de la empresa de –y en respuesta a– aspectos que van más allá de los estrechos requerimientos de la empresa... [para] lograr beneficios sociales junto con las tradicionales ganancias que la empresa busca (p. 312)
Sethi (1975)	Responsabilidad Social	La Responsabilidad Social implica llevar el comportamiento organizativo a un nivel en el que sea congruente con las normas sociales, los valores y las expectativas de desempeño prevalecientes (p. 62)
Carroll (1979)	Responsabilidad Social de los Negocios	Concepto que comprende las expectativas económicas, legales, éticas y discrecionales que la sociedad tiene de las organizaciones en un punto dado del tiempo
Jones (1980)	RSC	Es la noción de que las corporaciones tienen una obligación [que debe ser voluntariamente adoptada] hacia los grupos constituyentes de una sociedad distintos a los tenedores de acciones [tales como clientes, empleados, proveedores y comunidades vecinas] y más allá de la prescrita por la ley y el contrato sindical
Drucker (1984)	Responsabilidad Social de los Negocios	Consiste en domar al dragón, esto es, en convertir un problema social en una oportunidad económica; y el beneficio económico en capacidad productiva, en competencia humana, en trabajos bien remunerados y en bienestar (p. 62)
Gray, Owen y Adams (1996)	RSC y los Stakeholders	Concepto orientado a los <i>stakeholders</i> que se extiende más allá de los límites de la organización y está impulsado por una comprensión ética de la responsabilidad de la organización en el impacto de sus actividades de negocio en la sociedad, por lo tanto, busca a través de la aceptación de la sociedad la legitimidad de la organización
Brown y Dacin (1997)	Asociaciones de RSC	El reflejo del estatus y las actividades de una compañía respecto de sus obligaciones sociales percibidas (p. 68)
Van Marrewijk (2003)	RSC	Actividades –voluntarias por definición– que demuestran la inclusión de preocupaciones sociales y medioambientales en la operación de los negocios y en su relación con sus <i>stakeholders</i> en función de los niveles de ambición de sostenibilidad de la empresa

Fuente: Bigné, Alvarado, Aldás y Currás (2011), y elaboración propia

Siguiendo con el enfoque metodológico de la Tabla 2-2, este trabajo considera otras definiciones de la RSC

Tabla 2-2. Definiciones de la RSC – nuevos enfoques

Autores	Término Definido	Definición/Concepto
Maignan y Ferrell (2004)	RSC y Stakeholders	La RSC designa la tarea (motivada tanto por argumentos instrumentales como morales), de alcanzar o exceder las normas de los grupos de interés que dictan comportamientos organizacionales adecuados en términos sociales.
Vilanova Lozano y Arenas (2009)	RSC Orientación a competitividad de la marca	Las cinco categorías de la RSC dentro de la estrategia de la empresa que se proyectan en valor de marca y competitividad de la empresa son: visión, relaciones con la comunidad, lugar de trabajo, mercado y conciencia social.
Maon, Lindgreen y Swaen (2009 y 2010)	RSC y la cultura organizacional	La RSC, es un modelo de cultura organizacional, que con orientación a los <i>stakeholders</i> desarrolla prácticas para comprometer activamente a la organización en acciones de responsabilidad social.
Kemper y Martin (2010)	RSC ante nuevo entorno económico	La nueva RSC podría pasar a ser el uso de la capacidad intrínseca de la firma para mejorar la condición de su sociedad y el medio ambiente, bajo la supervisión del estado (superado el "laissez faire" de los últimos años); concepto de RSC que se amplía con la obligación de cooperar para resolver problemas repetitivos y amenazantes para la sociedad que el mercado no consigue resolver por sí sólo. La nueva RSC debe estar preparada no sólo para hacer frente a un nuevo escenario económico y social, sino también a nuevos retos ecológicos y geopolíticos
Comisión Europea (2011)	RSC multidimensional	Un concepto donde las empresas integran preocupaciones sociales y medioambientales dentro de sus operaciones de negocio, y en sus interacciones con los <i>stakeholders</i> , sobre la base de lo voluntario de las acciones.
Torres et al., (2012)	RSC y Stakeholders	La RSC es la suma de las acciones sociales dirigidas a cinco categorías de <i>stakeholders</i> (1) Comunidad (2) Clientes (3) Políticas de gobernanza de la empresa (buenas prácticas de gestión y trato a los accionistas), (4) Empleados (5) Proveedores
Caro y Albeniz (2014)	RSC y Sectores Globales	La RSC y la sostenibilidad, como pilares estructurales de sectores globales con cadenas de suministro externalizadas en mercados con distintos niveles de desarrollo de normativas económicas, sociales y medioambientales.
Detomasi (2015)	RSC y Globalización	La RSC es herramienta estratégica de diferenciación, para las empresas internacionales a nivel local y global. Las Multinacionales como agentes de desarrollo de la RSC de alcance global, en ocasiones motivando nuevos estándares, en ocasiones trasladando estándares de mercados desarrollados a mercados no desarrollados

Fuente: elaboración propia

Siguiendo con la revisión de la literatura sobre definiciones de RSC, Dahlsrud (2008) realiza una clasificación de 37 definiciones de RSC y las cataloga en función de cinco áreas de la RSC, que son: ambiental, social, económica, *stakeholders* y voluntariado social (Ver Tabla 2-3).

Tabla 2-3. Clasificación de definiciones de la RSC

Área	La definición se codifica en función de la dimensión que atiende	Ejemplos de Frases
Área medioambiental	El entorno natural	“un medioambiente más limpio” “gestión medioambiental” “aspectos medioambientales en el desarrollo de procesos de producción”
Área social	La relación entre la empresa y la sociedad	“contribuir a la mejora de la sociedad” “incluir aspectos sociales en el desarrollo de distintos procesos” “valorar el impacto integral sobre la sociedad”
Área económica	Aspectos socio-económicos y financieros, incluido la descripción de la RSC como parte del negocio de la empresa	“contribuir al desarrollo económico “ “mantener la rentabilidad” “procesos dentro de la empresa”
Área <i>stakeholder</i>	Stakeholders o grupos de interés	“interacción con los stakeholders” “las formas en las cuales la empresa interactúa con los empleados, proveedores, clientes y la comunidad” “tratar de manera justa a los <i>stakeholders</i> de la empresa”
Área acciones voluntarias	Acciones que van más allá del cumplimiento de la ley	“basado en valores éticos” “más allá de las obligaciones legales” “voluntario”

Fuente: Dahlsrud (2008), y elaboración propia

El método aplicado por este autor (Dahlsrud, 2008), consta de tres pasos. En primer lugar, las definiciones de RSC se recogieron a través de una revisión de la literatura. En segundo lugar, se identificaron cinco áreas de la RSC a través de un análisis de contenido de las definiciones ambiental, social, económica, *stakeholder* y voluntariado social. Sobre esta base, se desarrolló un esquema de codificación para obtener una calificación de las definiciones en función de sus dimensiones. En tercer lugar, los recuentos de frecuencia de Google de todas las definiciones refiriéndose a una dimensión específica se sumaron para calcular el uso relativo de cada dimensión. La RSC describe un fenómeno, pero no da por sí una guía de cómo gestionar los retos de ese fenómeno. Por eso el reto de la dirección de empresas (Dahlsrud, 2008) no es tanto la definición de la RSC unitariamente, sino entender cómo se construye la RSC socialmente y empresarialmente en un contexto específico, y como tenerlo en cuenta en el desarrollo de la estrategia empresarial. De la revisión de la literatura relativa a los marcos conceptuales y modelos de gestión de la RSC, siguiendo a Maignan y Ferrell (2004), podemos apuntar que: (1) una empresa actúa de una manera socialmente responsable cuando sus decisiones y acciones sirven de una manera equilibrada a los intereses de sus distintos grupos de interés y (2) la RSC designa la tarea motivada tanto por argumentos instrumentales como morales, de alcanzar o exceder las normas de los grupos de interés que dictan comportamientos organizacionales adecuados en términos sociales.

Por su parte, Garriga y Melé (2004), definen el territorio de la RSC, con la categorización de las cuatro dimensiones, y respaldan cada dimensión con una agrupación de teorías. Las dimensiones, junto con las teorías que las respaldan y las ideas-fuerza más relevante de cada binomio: dimensión – teorías se exponen en la Tabla 2-4.:

Tabla 2-4. Definiendo el marco conceptual de la RSC

Dimensión	Teorías	Ideas Fuerza
Económica	Instrumentales	RSC como instrumento para producir los mayores beneficios económicos a largo plazo
(de) Poder	Políticas	RSC como ejercicio responsable del “business political power”
Social	Integrativas	RSC como integradora de las demandas sociales
(de) Valor	Éticas	RSC como contribución al bien común de la sociedad, haciendo lo éticamente correcto

Fuente: Garriga y Melé (2004), y elaboración propia

El trabajo de Garriga y Melé (2004), como se adelantó en la introducción de esta tesis, está centrado en las relaciones entre empresa y sociedad, y en el rol de la empresa como actor social, con pluralidad de dimensiones. Estos autores, constatan que las dimensiones que definen el territorio de la RSC de las empresas, también son dimensiones de la realidad social. Por su parte, Carroll (1979 y 1991), en línea con la propuesta de Garriga y Melé (2004), considera que el constructo RSC es multidimensional. Según su modelo, las empresas tienen obligaciones económicas, legales, éticas y filantrópicas hacia su entorno, y estas cuatro dimensiones conforman la RSC.

La presencia del marketing (con proyección global), y el estudio de la conducta del consumidor ante la RSC global, en el trabajo de Garriga y Melé (2004), aparecen tanto explícitamente como implícitamente. La presencia del marketing de manera explícita es visible en las aproximaciones de marketing con causa y en las estrategias para ventajas competitivas, globales y locales dentro de las teorías Instrumentales. En la primera aproximación instrumental hay actividades altruistas socialmente reconocidas, utilizadas como una herramienta de marketing, en la segunda aproximación instrumental el marketing estratégico y operativo, estará

presente, junto a la dirección estratégica en la definición de estrategias para implementar en un entorno competitivo global inversiones sociales, enfoque a los recursos naturales, y estrategias para la base de la pirámide económica. Por otro lado, la presencia del marketing con orientación global y el estudio de la conducta del consumidor ante la RSC global, de manera implícita a nivel estratégico es visible en las teorías integrativas dentro de la aproximación realizada por el concepto de cuestiones relativas a la gestión de la empresa, que se describe como todo proceso organizacional dirigido a dar respuesta a contenidos sociales y políticos que pueden influir en la organización. También aparecería el marketing implícitamente y a nivel estratégico en la aproximación integrativa de la gestión de *stakeholders*, a escala global, , en cuanto el marketing es participe en dar equilibrio a los intereses de los distintos *stakeholders* de la empresa global.

El análisis epistemológico de la literatura académica realizado por Bigné, Alvarado, Currás y Rivera (2010), para el periodo del 2003 al 2006, siguiendo la metodología y la investigación para el periodo del 1972 al 2006, De Bakker, Groenewegen y Den Hond (2005), revela la progresiva importancia de la RSC en la investigación de gestión empresarial y marketing. Predominan en esta evolución los artículos teóricos conceptuales, exploratorios o predictivos, sobre los prescriptivos instrumentales o normativos y los artículos descriptivos. Esta evolución cualitativa, se acompaña de un crecimiento significativo del número total de artículos publicados en el campo de la dirección de empresas en general y el marketing, que se ve respaldado en los últimos años con publicaciones sobre RSC y la dirección de empresas globales y sobre RSC y marketing global con orientación al mercado (Wood et al., 2008; Polonsky y Jevons, 2009; Bondy et al., 2012; Lindgreen et al., 2012; Hashmi et al., 2015).

La literatura (Van de Ven, 2008), sugiere la conveniencia de adoptar una visión estratégica hacia la RSC, que integre los objetivos de marketing y de negocio de y los relacione con los principales valores y normas de la empresa. Con relación a la posición y el papel de la RSC en la estrategia de la empresa, investigaciones en los campos del comportamiento, de la gerencia y del marketing distintos autores (Balmer y Greyser, 2006; Worcester, 2009; Lichtenstein, Drumwright y Braig, 2004; Maignan, Ferrell y Ferrell, 2005), apoyan que la RSC se determina por las interacciones entre la identidad real, la identidad percibida, y la identidad prevista, entre empresa y *stakeholders*; provocando reacciones positivas a la marca, por su identificación con ella, al realizar conductas socialmente responsables. La RSC debe trabajar, desde el marketing, la construcción de una reputación y credibilidad de la empresa con la cual el consumidor quiere identificarse (Hildebrand, Sen y Bhattacharya, 2011). Siguiendo a Bigné, Currás, Ruiz y Sanz (2010; 2011), confirman en sus estudios que la identificación empresa-consumidor es una poderosa conexión cognitiva capaz de generar una conducta positiva del consumidor, en respuesta a acciones de marketing “con causa”. En esta línea de investigación, Maignan y Ferrell (2001), confirman que la RSC es una herramienta de marketing interno y externo. Particularmente, después de analizar la naturaleza de la RSC, los autores analizan el potencial impacto de la RSC, primero en consumidores, después en empleados. Todas estas aportaciones de la literatura se identifican con la idea de que la RSC puede ser una fuente de ventajas competitivas para las empresas, y convertirse en instrumento de creación de valor para la empresa y sus *stakeholders*, que desde esta tesis se elevan a la categoría de globales. Vinculando la RSC con la estrategia de la empresa, Maon et al., (2009), plantean la RSC como un modelo integral de diseño e implementación de la relación de la empresa con su entorno, a través de un diálogo permanente e interacción los *stakeholders* (RSC y *stakeholders* se trata

específicamente en el epígrafe 2.2., aquí se adelanta la orientación a los *stakeholders*). Siendo la base del modelo la identificación de los *stakeholders* principales y de los temas clave para los *stakeholders*. Y así se destaca que los factores de éxito para el proceso de RSC se encuentran en tres niveles de la empresa: corporativo estrategia y su formalización, organizacional procesos, competencias y entrenamiento y de la gestión de la empresa (dirección, implicación y reconocimiento). Se puede definir por tanto la RSC como un concepto orientado a los *stakeholders* que se extiende más allá de los límites de la organización y está impulsado por una comprensión ética de la responsabilidad de la organización en el impacto de sus actividades de negocio en la sociedad, por lo tanto, busca a través de la aceptación de la sociedad la legitimidad de la organización (Gray et al., 1996). Esta definición se basa en el concepto de *stakeholder* y pide la integración real de la RSC en la estrategia de la organización. Además, destaca que la RSC resulta en una situación de ganar-ganar para la organización y sus grupos de interés. Siguiendo con la orientación a los *stakeholders*, Maon et al., (2010), afirman que para generar la innovación y creatividad necesarias para desarrollar un negocio responsable sostenible a largo plazo, una organización tiene que convertirse progresivamente en un entorno para el dialogo y la colaboración. Por lo tanto, los valores relacionados con la RSC tienen que integrarse con la filosofía de gestión de negocio y con la cultura de la organización. Rundle-Thiele, Ball y Gillespie (2008), proponen dar un paso desde el concepto de responsabilidad social corporativa a resultados sociales corporativos. Pues cuando las empresas intentan medir la RSC, haciendo un cambio de perspectiva desde RSC a resultados sociales corporativos, resulta que las empresas no son “tan socialmente responsables”, como pretendían serlo. El actual clima de recesión económica ha motivado explorar las cuestiones que resultan de la caída del marco macroeconómico y reglamentario que ha basado

las teorías de RSC y proponer un esquema para la próxima generación de la teoría de RSC (Kemper y Martin, 2010). La nueva RSC como el uso de la capacidad intrínseca de la firma para mejorar la condición de su sociedad y el medio ambiente, bajo la supervisión del estado (como tendencia supera el “laissez faire” de los últimos años). Concepto unido a la obligación de cooperar para resolver problemas repetitivos y amenazantes para la sociedad que el mercado no consigue resolver por sí sólo. La nueva RSC debe estar preparada no sólo para hacer frente a un nuevo escenario económico y social, sino también a nuevos retos ecológicos y geopolíticos. Las empresas deben estar dispuestas a intercambiar acciones de “lavado de conciencia” y reclamos no verificables de propósito social y los códigos éticos inateriales, por acciones concreta y demostrables de empleo equitativo, calidad duradera y producción sostenible. En esta línea de investigación y siguiendo a Maignan y Ferrell (2001), se reconoce que frente a la tendencia de los gobiernos a rebajar el gasto en acciones sociales, cada vez más, la sociedad civil apoya las acciones sociales que desarrollan las corporaciones. Aun así es difícil que una gran proporción de empresas adopten la RSC, a no ser que las empresas identifiquen la vinculación de la RSC con resultados concretos para su negocio.

Tras la revisión de la literatura conceptual sobre la RSC, es posible plantear la existencia de una laguna entre las definiciones de RSC analizadas y la realidad de la RSC propia de marca globales. Marcas que compiten en la realidad de la globalización a lo largo de toda su cadena de valor y construyen y gestionan relaciones con sus *stakeholders* propios de su escala global, por eso esta investigación propone realizar una propuesta de RSC que integre la especialización propia del concepto de RSC global y sus públicos de interés, con orientación al consumidor.

2.2 La RSC y los *stakeholders*

Siguiendo a Maignan et al., (2005), el marketing se mueve desde una estrecha orientación al consumidor a una amplia orientación a los *stakeholders*. Esta ampliación del ámbito de la RSC, implica que las organizaciones no deben sólo concentrarse en sus clientes sino también en los grupos de *stakeholders* que integran la total responsabilidad de la organización sobre sus acciones, entendiendo los *stakeholders* como grupos de interés que afectan y pueden ser afectados por la actividad de la empresa, en esta investigación, en sus ámbito internacional y global. La orientación a los *stakeholders* en marketing se incluye en la definición de marketing desarrollada por la “American Marketing Association” (AMA) del año 2004: “marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para la creación, comunicación y entrega de valor a los consumidores, y para gestionar las relaciones con el consumidor bajo formas que beneficien a la organización y a los *stakeholders*.” Y se confirma y amplía dicha orientación en la última definición de la AMA de 2007¹⁷: “marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar propuestas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto”. Sheth y Uslay (2007), analizan la nueva definición de la AMA, y subrayan el refuerzo de las dimensiones de intercambio y de creación de valor, del marketing, junto a la presencia de la comunidad como destinatario directo de las propuestas de valor económico y social de las empresas e instituciones.

La orientación a los *stakeholders* en marketing hoy (1) va más allá de la gestión de las estrategias de clientes, mercados, proveedores, competidores, canales de

¹⁷ Definición de 2007, mantenida en la revisión de la AMA de 2013 “Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large”. <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> acceso 13 octubre 2015

venta, comunicación y precios, para llegar a comprender y dirigir todas las demandas de los stakeholders; y siguiendo a Bigné (2015), y al Marketing Science Institute (2015) (2), el marketing (con esa misma orientación los *stakeholders*), y a efectos de esta tesis, debe por una lado comprender mejor las decisiones de los clientes y la experiencia de compra en los nuevos escenarios influidos por la digitalización, las emociones, la gran cantidad de datos disponibles para modelizar el marketing mix, y por otro lado el marketing debe atender al valor de marca, y del cliente, los aspectos organizativos, la globalización, las diferencias entre consumidores y la dimensión social. En esa línea de investigación, La definición del marketing del 2007 de la AMA, seguida en el 2013, subraya la responsabilidad del marketing de crear relaciones significativas que provean de valor a todos los *stakeholders* relevantes para la organización: consumidores, clientes, socios y la sociedad en su conjunto. Por otro lado, la definición actual de la AMA reconceptualiza el concepto de marketing al basarlo en una aproximación de largo plazo y múltiple a los *stakeholders*, superando la orientación a corto plazo o focalizada en sólo un grupo específico de *stakeholders*, como clientes, accionistas, empleados, proveedores o competidores, y comprometiendo el rol de marketing con beneficios a la comunidad global, en su sentido amplio, en el largo plazo, lo que refuerza el rol de la RSC en las estrategias de marketing con dimensión global

La RSC en marketing está dirigida por normas y valores en el nivel organizacional: normas y valores de la organización, de los *stakeholders* primarios, de los *stakeholders* secundarios y de la sociedad en general. Al implementar un programa sólido de RSC, el reto se encuentra en desarrollar un programa que realmente integre y equilibre sus responsabilidades entre varios grupos de *stakeholders*. Al contrario, muchas compañías tiene tendencia para adoptar

iniciativas descoordinadas que se dirigen sólo a asuntos de *stakeholders* específicos. Maignan et al., (2005), tras el diseño del marco conceptual que integra desde el punto de vista de la organización, antecedentes y resultados de las conductas de RSC, subrayan las siguientes ideas desde una perspectiva de expansión de la orientación al marketing, en el campo de la RSC. La orientación marketing da respuesta (1) a como las normas de los *stakeholders* influyen en las prácticas de las empresas; (2) a como procesos organizacionales pueden estimular conductas corporativas socialmente responsables; (3) a como los diferentes *stakeholders* reaccionan a prácticas de RSC; (4) a como comunicar las prácticas de RSC para optimizar su impacto positivo en los *stakeholders*. Y según Hill y Langan (2014), la orientación marketing en el campo de la RSC, se convierte en la economía global en fuente de ventaja competitiva a nivel local y global. Aún más en sectores globalizados como el sector moda rápida (Laudal, 2010), caso de estudio en esta tesis, y con potencial riesgo de incumplimiento de buenas prácticas de RSC por la globalización y externalización de su cadena de suministro, pero al mismo tiempo con una gran palanca de competitividad en la RSC, por ser la sostenibilidad estructural en su modelo de negocio (Caro y de Albéniz, 2014 y 2015). Con relación a marcas locales y globales, aún más, se mantiene el debate académico sobre cuál es el objetivo de una empresa, en términos económicos y de creación de valor (Sundaram e Inkpen, 2004). Por un lado, la línea de investigación de Sundaram e Inkpen (2004), con sus antecedentes en Friedman (1970) y Friedman y Friedman (1962), afirma y demuestra que los objetivos de la empresa deberían de ser aquellos centrados en maximizar el valor de los accionistas, y no el valor del resto de *stakeholders*. Los autores consideran que su posición no significa ignorar al resto de los *stakeholders* o no tener límites en las maneras de maximizar el valor de accionistas. Se considera que tener como objetivo maximizar el valor de

accionistas conlleva decisiones que mejoran los resultados procedentes de otros *stakeholders*. En consecuencia la orientación a todos los *stakeholders*, aunque se realice, tiene que tener un enfoque económico y financiero. Insisten los autores en la compatibilidad entre optimizar el valor de los accionistas, valor económico, y gestionar los valores compatibles del resto de los *stakeholders* locales y globales. En oposición a Sundaram e Inkpen (2004), está la línea de investigación de Freeman, Wicks y Parmar (2004). Estos autores apoyan y demuestran en sus trabajos la necesidad de orientarse a la teoría de los *stakeholders*. Esta teoría tiene como fundamento la creencia que los valores son parte necesaria y explícita de hacer negocios. Los ideólogos de la teoría de accionistas partiendo de que el objetivo de la empresa es crear valor económico, afirman que libertad económica, y por lo tanto la libertad política están amenazadas por la teoría de los *stakeholders*. Freeman et al., (2004), demuestran que la creación de valor (económico) tiene que ir conjuntamente con la creación de valor social para los *stakeholders* y la comunidad. El valor económico se tiene que crear y compartir con los *stakeholders*. El valor económico se tiene que crear y compartir con los *stakeholders*, aún más en escenarios de economía global, donde las marcas globales con su integración en la economía de países en desarrollo, son responsables (aceleradores), de formar, informar y motivar, en buena prácticas socio económicas a los proveedores y comunidades, *stakeholders*, locales con los que se relacionan y/o integran en su cadena de suministro global, así Ramasamy y Garriga (2009), lo subrayan para las marcas globales Zara y Nike en la economía China.

Siguiendo con la línea argumental de Freeman et al., (2004), estos autores consideran que la visión tradicional del capitalismo se basa en la competencia, la limitación de recursos y una visión ganar – perder, como fundamentos para la

actividad de negocio y económica. Estos enfoques dejan poco margen para análisis éticos, tienen una visión simplista sobre las personas y se enfoca en capturar valor en lugar de crear valor. Se pretende crear un nuevo enfoque del capitalismo alrededor de los conceptos de *stakeholders* y creación-intercambio de valor social y económico (Freeman, Wicks y Parmar, 2007).

Freeman et al., (2007), identifican cuatro principales problemas generados por la perspectiva del capitalismo, que propone la escuela de Sundaram e Inkpen (2004): (1) el problema de la competencia, (2) la ética (o no ética) en los negocios, (3) la dominación de ciertos grupos de interés, (4), la gestión de negocio en una democracia liberal (con un gobierno intrusivo para solucionar los tres puntos anteriores que es contradictorio con la democracia liberal). Según la visión de Freeman et al., (2004), se propone superar estos problemas, reinventando la manera de hacer negocios: debería de tratar de hacerse lo mejor que se pueda crear de forma conjunta, en lugar de evitar lo peor, pero realizando una gestión fragmentada. Por lo tanto se necesita un pensamiento crítico, que asuma la naturaleza humana en la creación de valor y trabaje conjuntamente para crear valor para todos los *stakeholders*. Bigné et al., (2011), revisando la literatura, definen un panorama general de la teoría de los grupos de interés y su relación con la RSC; panorama presentado en la Tabla 2-5. De dicha tabla se deduce que la RSC es su doble condición de deber moral y oportunidad estratégica, debe identificar, integrar y dar respuesta de manera integral a los intereses de los distintos *stakeholders*; y establecer con ellos relaciones de intercambio, ganar-ganar, pues sin ellos la empresa dejaría de existir.

Siguiendo a Maignan et al., (2005), el marketing está evolucionando desde una perspectiva “estrecha” (orientada solamente al cliente), a una perspectiva de construir y gestionar relaciones con todos los *stakeholders*. Los autores proponen un modelo de

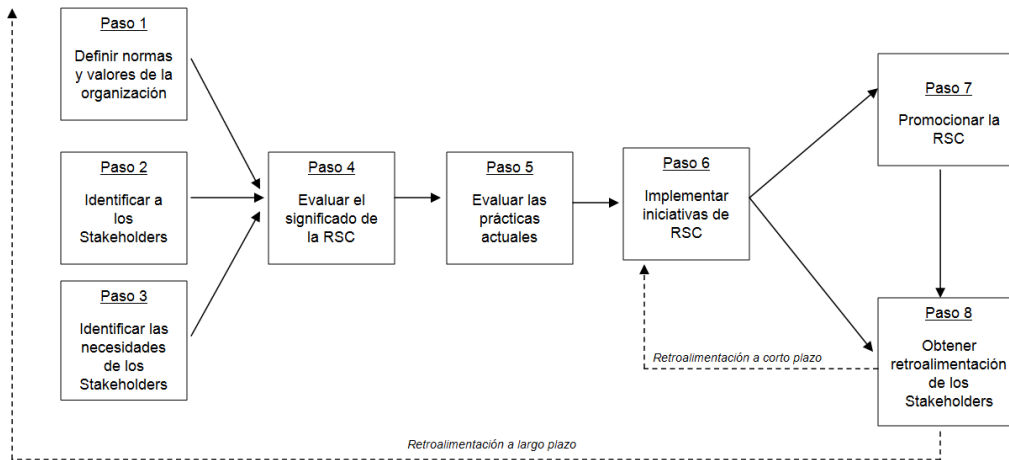
que se puede utilizar para implementar la RSC en el marketing. Maignan et al., (2005), proponen un proceso, compuesto por ocho pasos consecutivos, (véase la Figura 2-1) para implementar un sistema integral de RSC desde el marketing.

Tabla 2-5. Panorama general de la teoría de los grupos de interés y su relación con la RSC

Aspecto Analizado	Enfoque Adoptado
Premisa básica	Las empresas no solamente deben satisfacer a los accionistas, sino a una amplia variedad de constituyentes que pueden afectar –o ser afectados por– los resultados de aquella, y sin los cuales esta dejaría de existir (Freeman y Reed, 1983). Es necesario integrar ética y estratégicamente las demandas sociales a la gestión de las empresas (Garriga y Melé, 2004 y Phillips, 2003), pues los intereses de todos los <i>stakeholders</i> legítimos tiene valor intrínseco (Donaldson y Preston, 1995)
Unidad de análisis	Relación empresa- <i>stakeholder</i>
Carácter de la RSC	La RSC es un deber moral y una oportunidad estratégica
Visión empresarial	Amplia
Dominio del problema	La naturaleza de las relaciones empresa- <i>stakeholder</i> en términos de procesos y salidas para ambas partes
Derivaciones principales	Teoría normativa de los <i>stakeholders</i> , teoría instrumental de los <i>stakeholders</i> (Garriga y Melé, 2004; Phillips, 2003) y teoría de la maximización del bienestar de los <i>stakeholders</i> (Phillips, 2003)
Racionalidad(es)	Sociológica, económica, ética y administrativa. Freeman y Reed (1983) fundamentaron su trabajo en la teoría de Barnard (1938)
Problemas aún no resueltos	Determinar las formas de minimizar el oportunismo gerencial, adjudicar los intereses de los <i>stakeholders</i> , saber quiénes son <i>stakeholders</i> y quiénes no lo son, el rol de la comunidad como <i>stakeholder</i> (Phillips, Freeman y Wicks, 2003)

Fuente: Bigné et al., (2011), y elaboración propia

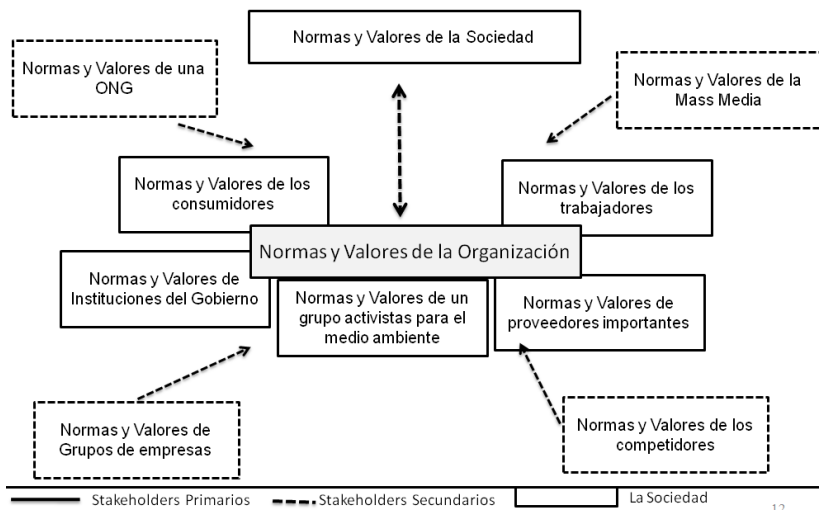
Figura 2-1. Metodología para implementar la RSC



Fuente: Maignan et al., (2005)

El modelo de orientación a *stakeholders* propuesto proporciona una base para construir una identidad de la organización y una reputación de empresas basada en los valores y normas de los *stakeholders* (véase la Figura 2-2)

Figura 2-2. Interacciones entre la organización y los *stakeholders*



Fuente: Maignan et al., (2005), y elaboración propia

El modelo propuesto por los autores define en primer lugar las iniciativas de RSC como las acciones que son conformes a los valores y normas de los *stakeholders* y de la organización. Después, se analiza el proceso de gestión necesario para monitorizar, cumplir e incluso sobrepasar los valores y las normas de los *stakeholders*. Finalmente, los autores explican cómo puede la RSC generar apoyo por parte de los *stakeholders*. Los autores invitan a extender los objetivos del marketing a otros *stakeholders*, además de los clientes y/o los miembros del canal comercial, con el objetivo de que estos, a su vez, integren las buenas prácticas de RSC.

Recapitulando la modelización de la orientación a los *stakeholders* y la RSC, Maignan y Ferrell (2004), diseñan un marco conceptual que responde al siguiente esquema dinámico, que tiene como base el entender la empresa como un sistema abierto y flexible compuesto por distintos actores y una red activa de relaciones entre estos actores: (1) visión, poder y normas de definición macro y micro de comportamientos de la organización, apropiadas, moral y socialmente aceptadas como buenas, de los grupos de interés sobre la RSC de la organización; (2) prácticas desde la dirección de la empresa en RSC; (3) impacto de los grupos de interés sobre la organización en el campo de la RSC; (4) prácticas instrumentales para promover y estimular la RSC, entendida como integración de las normas de los *stakeholders* en las prácticas de empresa, que se materializa en una orientación a *stakeholders*; (5) rol de la comunicación en RSC. Orientación a los *stakeholders* que en esta tesis doctoral, sirve de base para desarrollar la RSC global multidimensional, en función de sus beneficiarios específicos, como *stakeholders* con dimensión global, RSC global y su impacto en la conducta del consumidor, núcleo del modelo del modelo marco conceptual y modelo teórico se desarrolla en los próximos capítulos de esta tesis.

Como hilo conductor del marco conceptual y considerando que la RSC representa para los autores la tarea de alcanzar o exceder las normas de los *stakeholders* que definen un comportamiento responsable en la organización se plantean una serie de cuestiones de investigación, que se presentan en la Tabla 2-6.

Siguiendo a Maurer y Sachs (2005), practicar una orientación a los *stakeholders* en la empresa implica crear valor a largo plazo. Esta creación de valor depende de *stakeholders* clave de la organización. En consecuencia, los autores presentan la relación entre empresa y *stakeholders* internos y externos, como un proceso de aprendizaje, con tres dimensiones: estratégica, estructural y cultural. Atendiendo las nuevas tendencias, Kemper y Martin (2010), argumentan que la gestión de la empresa con orientación a los *stakeholders* puede surgir de nuevo en un periodo de cambio económico, como una herramienta más útil que nunca.

La capacidad de Freeman et al., (2004) y Freeman et al., (2007), para traducir su perspectiva en el lenguaje dominante de cualquier período puede permitir a su orientación a los *stakeholders* pervivir más tiempo que otras perspectivas de RSC. La perspectiva de Freeman et al., (2004) y Freeman et al., (2007) no está determinada por el tiempo, lugar o condición económica. Los directivos deben participar, y las empresas deben contratar gerentes con la capacidad de gestionar algo más que cuestiones financieras. Muchas empresas deben trabajar con las comunidades locales, próximas y lejanas culturalmente, administrativamente, geográficamente y económicamente, sindicatos, legisladores, reguladores y las instituciones financieras para garantizar su propia subsistencia. Una vez más, el modelo de Freeman et al., (2004) y Freeman et al., (2007), y sus seguidores sigue teniendo un valor residual en las nuevas condiciones económicas.

Tabla 2-6. Cuestiones de investigación sobre RSC y *stakeholders*

Cuestiones de investigación sobre RSC y Stakeholders	
1.	Cuanto más poder tiene una comunidad de <i>stakeholders</i> , más positivo es el impacto de la organización focalizada en los asuntos de interés de la comunidad.
2.	Cuanto mayor es la convergencia de normas / intereses de las comunidades de <i>stakeholders</i> con respecto a un asunto, más positivo es el impacto de la organización focalizada en ese asunto.
3.	Cuanto mayor es la densidad de red de comunidades de <i>stakeholders</i> preocupadas por un asunto, más positivo es el impacto de la organización focalizada en ese asunto.
4.	Cuanto mayor es la centralidad, (poder de control / manipulación de un actor sobre otros de la red), de la organización en una red de comunidades de <i>stakeholders</i> , menos positivo es el impacto de la organización focalizada en los asuntos de interés de la comunidad.
5.	Una mayor orientación a <i>stakeholders</i> está asociada con un mayor impacto positivo en los asuntos de <i>stakeholders</i> , cuando más normas de la organización definiendo responsabilidades hacia los stakeholders están funcionando.
6.	Más normas de la organización definiendo responsabilidades hacia los <i>stakeholders</i> se asocian con impactos más positivos en asuntos de los stakeholders, cuando una alta orientación a <i>stakeholders</i> está funcionando.
7.	Cuanto más poder tiene una comunidad de <i>stakeholders</i> , mayor es la orientación a <i>stakeholders</i> de la organización y mayor número de normas de la organización definiendo las responsabilidades hacia los <i>stakeholders</i> existen.
8.	Cuanta más habilidad de los <i>stakeholders</i> para colaborar, mayor es la orientación a <i>stakeholders</i> focalizada de la organización y más normas de la organización definiendo responsabilidades hacia los <i>stakeholders</i> existen.
9.	Cuanto mayor impacto positivo de una organización está focalizado en un asunto del <i>stakeholder</i> , mayor es la identificación con la organización del stakeholder preocupado por ese asunto.
10.	Cuanto más grande es la identificación con la organización de los <i>stakeholders</i> , más grande será la cantidad de recursos los stakeholders garantizan a esta organización.
11.	Cuanta mayor comunicación haya incluyendo imágenes sobre el compromiso de la organización con un asunto, subrayando la relación con los <i>stakeholders</i> por compartir preocupación por un asunto y estimulando la interacción con y entre los <i>stakeholders</i> , más fuerte será la relación entre el impacto positivo de la organización en ese asunto y la identificación con la organización de los <i>stakeholders</i> preocupados con ese asunto.

Fuente: Maignan y Ferrell (2004), y elaboración propia

Tras el análisis y revisión de la literatura sobre RSC y *stakeholders*, en el contexto de esta investigación sobre la RSC global de las marcas globales y como proyección de las cuestiones de investigación tratadas por la literatura sin el componente actual de la globalización de la economía, mercados y consumidores, es posible plantear como asuntos sin resolver plenamente por la literatura los siguientes: (1) la identificación de los *stakeholders* propios de las marcas globales, en una economía globalizada, con marcas a quienes se les demanda una RSC de alcance global; (2) identificados esos *stakeholders* propios o modalizados por tratarse de marcas globales, ¿existen iniciativas diferenciales de la RSC global dirigidas por la marca global a los *stakeholders* propios de su dimensión y modelo de negocio global; y (3) ¿En el “mercado de la RSC”, con oferta y demanda de iniciativas de RSC, los consumidores globales, los proveedores específicos y los empleados de empresas globales, solicitan iniciativas diferenciales a las marcas globales, propias de su escala global y personalizadas para cada uno de los beneficiarios de la RSC? Estas y otras cuestiones de investigación, que configuran la base del modelo teórico de esta tesis se desarrollan en los capítulos siguientes.

2.3 Modelos de RSC y conducta del consumidor

2.3.1 Introducción a la RSC y conducta del consumidor

El modelo que se desarrolla en esta tesis parte de reconocer los avances de la literatura en el reconocimiento de la influencia de la RSC en la conducta del consumidor; pero también este trabajo responde a la necesidad, asumida por los autores (Barnes y Lea-Greenwood, 2006; David, Kline y Dai, 2005; Homburg et al., 2013; Laudal, 2010), de conocer mejor, para las marcas globales tanto los distintos componentes de la conducta del consumidor ante la RSC global, como posibles mediadores y moderadores de la conducta del consumidor en su relación con la marca implemente acciones de RSC. Antes de entrar en el Capítulo 3 a analizar específicamente las relaciones entre marcas globales que practican la RSC y los impactos en los consumidores que se relacionan con ellas, se presenta en el epígrafe 2.3. el marco de relaciones entre RSC y la conducta del consumidor.

Marín y Ruiz de Maya (2007), afirman que las actividades de RSC ejercen una influencia directa sobre la atracción identificativa del consumidor con la empresa, confirmando los resultados de estudios previos que han demostrado el vínculo positivo entre las iniciativas sociales y las respuestas afectivas, cognitivas y de comportamiento de los consumidores (Brown y Dacin, 1997; Mohr, Webb y Harris 2001; Mohr y Webb, 2005 y Sen y Bhattacharya, 2001). Se confirma por la literatura que el componente afectivo positivo es de gran importancia en la relación entre las actividades de RSC y la atracción identificativa de la empresa al compartir valores, como característica necesaria para generar relaciones estrechas, que sin esos vínculos de identidad, no pueden existir (Barnes, 2003; Berscheid, Snyder y Omoto 1989); y de ese modo generar desde la notoriedad valorada positivamente: actitud hacia la marca, satisfacción con la marca y lealtad

hacia la marca. En esta tesis doctoral se introduce en el modelo de análisis de la relación entre la RSC y el comportamiento del consumidor, el rol de la notoriedad de marca. Al examinar Ellen et al., (2006) la influencia de las atribuciones de los consumidores sobre los resultados corporativos en respuesta a la RSC y frente a investigadores y directivos de empresa que han considerado las creencias de los consumidores sobre las iniciativas de RSC de manera simplista, y excluyente al estimar que bien sólo sirven a fines económicos, o bien sólo reflejan las preocupaciones sociales sinceras, se confirma que las atribuciones del consumidor en el campo de la RSC son más complejas de lo visto tradicionalmente. En la investigación de Ellen et al., (2006), se confirma que los consumidores diferencian distintos tipos de motivos en la RSC: motivos auto-centrados que son estratégicos o egoístas; y motivos centrados en otros que son motivos impulsados por valores o impulsados hacia los *stakeholders*. Los consumidores responden más positivamente a los esfuerzos de RSC que juzgan como impulsados por valores e integrados en la estrategia y responden negativamente a los esfuerzos percibidos como orientados a los *stakeholders* o egoístas. Por lo tanto la RSC, tiene atribuciones que condicionan tanto la intención de compra del consumidor, como la estructura de la oferta de las marcas.

Por otro lado, la RSC provoca en la conducta del consumidor distintos niveles o calidades de relación: identificación (a partir de la notoriedad de la marca y sus valores), compromiso (actitud), satisfacción y lealtad (Bhattacharya et al., 2009); y la reacción ante la RSC, del consumidor, viene motivada por impactos en el consumidor: valores identificados en la RSC, beneficios psicológicos y funcionales. Los valores corporativos son los impulsores de la mayoría de las variaciones en la lealtad conductual y actitudinal del consumidor. Los valores corporativos desempeñan un papel importante en la generación de resultados cognitivos,

afectivos y conductuales. Así en línea con la propuesta de Anisimova (2007), y Swanson (1995), se puede afirmar que los consumidores son capaces de reconciliar distintos motivos de la RSC, en concreto de los auto-centrados, los estratégicos (no los egoístas), y de los motivados por otros, los impulsados por valores (Ellen et al., 2006).

Respecto a la conducta del consumidor y la nueva situación económica, dominada por escenarios de crisis económica y recesión en la Unión Europea, Green y Peloza (2011), realizaron entrevistas a los consumidores, estando éstos particularmente conscientes y sensibles hacia el mayor o menor valor reciben cuando toman decisiones de compra, y pudieron confirmar que la forma en que se manifiesta la RSC determina el apoyo al consumidor. De hecho la RSC puede proporcionar tres formas de valor para los consumidores: emocional, social y funcional; y cada una de ellas aumenta o disminuye la propuesta general de valor de la marca para los consumidores.

2.3.2 La RSC y las relaciones del consumidor con la marca

En este apartado se analizan las distintas relaciones del consumidor con la marca que desarrolla acciones de RSC: tipos de relaciones y niveles de intensidad de la relación. Siguiendo a la literatura que analiza las relaciones entre RSC y conducta del consumidor, He y Li (2011), incorporan tres perspectivas de funcionamiento de la marca (a través de sus productos y servicios), y su relación con el consumidor, en concreto: las asociaciones que la RSC provoca con la marca, la calidad de la marca y la identificación con la marca, destacando, el papel mediador de la identificación con la marca en la predicción de la satisfacción del cliente y lealtad a la marca. Y también el efecto interactivo de la RSC y la calidad en la predicción de

identificación de marca; para afirmar que la RSC no sólo afecta a la evaluación de productos, sino también a la identificación y actitud hacia la marca, la satisfacción del cliente con la marca y la lealtad a la marca.

En línea con la propuesta de He y Li (2011), respecto a la explicación del efecto inconsistente de la RSC, se puede afirmar que la RSC tiene efectos débiles sobre la identificación de marca y otros resultados cuando la calidad de la marca proveedora del servicio o producto es baja; y por ello se confirma que si el propósito principal es mejorar la satisfacción del cliente, las empresas deben invertir más en la calidad de su propuesta de valor; mientras que las empresas deben prestar más atención a las iniciativas de RSC, si el propósito principal es fomentar la identificación del cliente, debido al efecto positivo directo más fuerte de la RSC en la identificación del consumidor con la marca. Gounaris y Stathakopoulos (2004), identifican distintas intensidades en cuatro conductas del consumidor, como consecuencia del nivel de su lealtad, son estas conductas, las siguientes: (1) el consumidor bien no compra nada si su marca no está disponible; (2) el consumidor compra una marca alternativa, o no la compra y retrasa la compra de su marca; (3) el consumidor practica el boca oreja, con recomendación directa a los consumidores; (4), o bien el consumidor visita otra tienda o no, todo ello en función de los tipos de lealtad.

A su vez siguiendo a Bigné y Currás (2008), y ante las cuestiones planteadas por el mundo académico y la práctica empresarial sobre si la RSC influye en el comportamiento de compra de los consumidores, y si es así, a través de qué mecanismo se produce dicha influencia, se introduce el concepto de identificación del consumidor con la marca, contrastando la influencia de la imagen de responsabilidad social y la imagen de habilidad corporativa de la marca sobre la intención de compra del consumidor a través de su identificación con la empresa.

Estos autores llegan a la conclusión de que mientras la imagen de responsabilidad social influye en la intención de compra a través de la identificación con la empresa, la imagen de habilidad corporativa influye directa y positivamente en el comportamiento de compra sin necesidad de dicha mediación. Por lo tanto la imagen de la RSC, sí influye en la intención de compra de los consumidores, aunque no de forma directa. En su investigación Bigné y Currás (2008), ofrecen evidencia empírica de que la intención de compra de los consumidores respecto a una marca socialmente responsable viene mediada por el grado de identificación consumidor-compañía, que la empresa sea capaz de generar y gestionar. Es decir el grado en que un sujeto satisface sus necesidades de definición personal a través de su conexión con una marca socialmente responsable, mediará las posteriores respuestas de comportamiento del consumidor con marca. Y Román y Ruiz de Maya (2005), demuestran que la conducta ética en la ventas, desempeña un rol principal en la calidad de la relación entre vendedor-comprador, teniendo un efecto positivo en la satisfacción, la confianza y el compromiso hacia el vendedor. Por otro lado al analizar la influencia de la percepción de la responsabilidad Social Corporativa (imagen de RSC) en la identificación consumidor-compañía (identificación C-C), (Currás, Bigné y Alvarado, 2009), a través del examen de la influencia de la imagen de RSC en las características de la identidad de marca, se confirma que estas características proporcionan a los consumidores un instrumento para satisfacer sus necesidades de auto-definición con la marca, y así percibir la marca como más atractiva. Los resultados ofrecen evidencia empírica que la RSC genera más identificación de C-C porque mejora el prestigio de la marca y su carácter distintivo; la coherencia de la marca es también un poderoso antecedente del atractivo de la marca en el contexto de la comunicación de la RSC. Finalmente, la identificación C-C, basada en la RSC es capaz de generar directamente mejor actitud hacia la marca y mayor intención de compra. A través

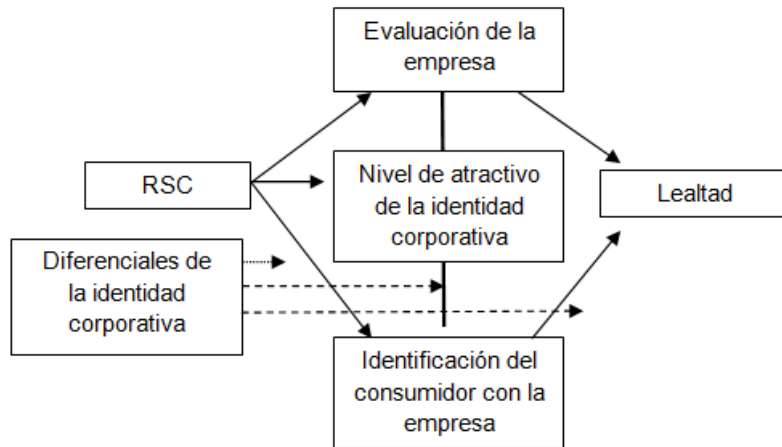
del enlace con la RSC, la identidad corporativa se convierte en un instrumento con una capacidad privilegiada para generar identificación C-C, y lealtad, porque la RSC distingue positivamente la marca corporativa en su entorno competitivo (Du, Bhattacharya y Sen, 2007). El análisis de identificación de C-C puede utilizarse para proporcionar una explicación más eficaz para la influencia de la RSC en la actitud y en la lealtad y su influencia en el comportamiento del consumidor, en sus distintas dimensiones de lealtad actitudinal, lealtad conductual (intención de compra), nivel de gasto e intención de recomendar, debido al hecho de que un sujeto puede satisfacer necesidades de autodefinición a través de su relación con una empresa socialmente responsable (Sen y Bhattacharya, 2001).

Se confirma por Currás, Bigné y Alvarado (2009), el efecto de la RSC como mediador en la identificación del consumidor y su actitud hacia la empresa y a posteriori sobre el comportamiento del consumidor; y a su vez se ocupa de las influencias directas e indirectas de la identificación con una empresa socialmente responsable en la intención de compra, a través de dos variables afectivas: actitud y compromiso afectivo con la empresa. Y sus hallazgos muestran que la identificación consumidor-compañía basada en la RSC influye en la intención de compra a través del papel mediador de: la actitud de la empresa y hacia la empresa; y el compromiso de la empresa y con la empresa. Estos resultados proporcionan apoyo a la sugerencia de Sen y Bhattacharya (2001), de que la identificación con una empresa aumenta cuando los consumidores creen en la agenda social de la empresa, y eso fortalece la identificación, con respuestas positivas a la empresa. Por su parte Handelman y Arnold (1999), recurren al concepto de la legitimación (suma de legitimación pragmática y de legitimación moral), como antecedente del apoyo del consumidor y de su lealtad a la marca práctica la RSC. Para Mohr et al., (2005), los resultados experimentales indican

que las acciones de RSC tanto en los dominios del medio ambiente y en filantropía tienen un importante efecto positivo sobre la evaluación de la empresa y de la intención compra, por parte del consumidor. Estos resultados apoyan la idea de que hay aspectos de la marca más allá de sus productos, como su reputación (Brown y Dacin 1997), que influyen en la evaluación de la empresa y las opciones de compra. En el modelo se desarrolla en este trabajo, se profundiza tanto en la influencia de la RSC en la satisfacción del usuario o consumidor de los servicios y productos de la marca, como en la influencia en el papel mediador de la satisfacción del cliente en el valor reconocido a la empresa en el mercado y a sus acciones de RSC (Luo y Bhattacharya, 2006).

Así se confirma por la literatura que las empresas con clientes satisfechos tienden a disfrutar de: una mayor lealtad de los clientes (Bolton y Drew, 1991; y Oliver, 1980), un boca a oreja positivo (Szymanski y Henard, 2001), y el deseo del cliente de pagar precios premium, más altos (Homburg, Koschate y Hoyer, 2005), todo lo cual puede aumentar el valor de mercado de la empresa. Además la RSC no se relaciona de manera uniforme con las distintas dimensiones de la conducta del consumidor; aún más una dimensión positivamente afectada, puede provocar una reacción negativa en otra dimensión de la conducta del consumidor (Peloza y Shang, 2011). La identidad prominente, propia de las relaciones de marketing relacional, donde una parte (individuo), espera obtener un beneficio de la relación con la otra parte (entidad), desempeña un papel crucial en la influencia de las iniciativas de RSC en la lealtad del consumidor, (Marín et al., 2008), cuando esta influencia se produce a través de la identificación de la marca con el consumidor, como se plantea en el modelo de la Figura 2-3.

Figura 2-3. Modelo de relaciones entre RSC, identificación consumidor-empresa y lealtad del consumidor



Fuente: Marín et al., (2008), y elaboración propia

Marín et al., (2008), específicamente muestran que las iniciativas de RSC influyen en el comportamiento del consumidor a través de varias rutas de acceso, incluyendo la ruta tradicional a través de la evaluación de la empresa, así como la ruta propuesta recientemente a través de la identificación de consumidor-compañía. Y encuentran que la RSC contribuye a estas dos rutas, en un modelo que también considera la atracción identificativa, como tercera consecuencia directa de las acciones de RSC. Y se añade el efecto moderador de la identidad prominente, es decir de los diferenciales de la identidad corporativa.

Mayores niveles de asociaciones de los consumidores a la RSC están vinculados a comportamiento de lealtad más fuerte, porque el consumidor desarrolla una evaluación más positiva y fuerte con la empresa. Siguiendo la literatura que ha

demostrado que las asociaciones de RSC están vinculadas a las evaluaciones positivas de marca y productos por el consumidor y aún a la lealtad del consumidor, (Brown y Dacin, 1997 y Sen y Bhattacharya, 2001), Marín et al., (2008), contribuyen con su investigación a estos estudios examinando las variables que median y moderan el vínculo entre las iniciativas de RSC y la lealtad del consumidor, donde la literatura incluye la intención de compra.

El modelo propuesto (Figura 2-3), no sólo incluye tres resultados internos mostrados anteriormente como son la evaluación de la empresa (Brown y Dacin, 1997), la identificación de consumidor-compañía (Sen, Bhattacharya y Korschun, 2006) y la atracción identificativa (Marín y Ruiz de Maya, 2007), sino también demuestra que existe un marco de relaciones entre estas variables que permite una mejor comprensión de cómo los consumidores crean su identificación con la empresa. Todo esto lleva a introducir en el modelo de análisis de esta tesis doctoral, la relación entre la RSC global y actitud hacia la marca global y la relación entre la RSC y la intención de compra del consumidor.

Para concluir este apartado sobre RSC y conducta del consumidor, es conveniente hacer referencia al concepto de consumidor social. Un consumidor social es un consumidor con una conducta socialmente responsable, cuando basa su compra o uso, o disposición de un producto, en el deseo de minimizar o eliminar cualquier efecto dañino; y en el deseo de maximizar un impacto positivo en el largo plazo en la sociedad (Mohr et al., 2001), y siguiendo a Rundle-Thiele et al., (2008), se puede afirmar que el soporte del consumidor a la RSC está bien establecido, y ahora se espera que las empresas participen en alguna forma de RSC, además Bhattacharya y Sen (2004), encuentran que la RSC contribuye al sentimiento de bienestar del consumidor, y que ese beneficio es recompensado por los consumidores en el mercado; Y Handelman y Arnold (1999), afirman que

desde el punto de vista del consumidor la legitimación económica y la legitimación no económica de la marca, equilibradas y combinadas, son una medida de evaluación del funcionamiento y resultados de la marca por parte del consumidor y la comunidad.

Hoeffler y Keller (2002), con una orientación al marketing y su relación con la RSC (como parte del marketing), han mostrado un interés creciente en utilizar el marketing corporativo social, (MCS), concepto que integra marketing y RSC, y describen seis maneras a través de las cuales los programas de marketing corporativo social pueden construir valor de marca: (1) Construir conocimiento de marca; (2) mejorar la imagen de marca; (3) construir credibilidad en la marca; (4) evocar emociones a través de la marca; (5) crear una comunidad de marca y (6) crear compromiso y fidelidad con la marca.

Hoeffler y Keller (2002), también plantean una serie de cuestiones de investigación con relación a la RSC y el valor de la marca: (1) ¿Cómo se producen los efectos de los programas de MCS?; (2) ¿Qué causas debería de elegir la empresa dentro del menú de MCS?; (3) ¿Cómo deberían de comunicarse los programas de MCS? En esta línea de trabajo, es posible identificar tres factores que son particularmente importantes en predecir el nivel de influencia de los programas de MCS sobre valor de marca: (1) la información y conocimiento de la causa social: idealmente, los consumidores están informados y conscientes de la causa y tienen una fuerte percepción positiva sobre la causa; (2) la relevancia e importancia del conocimiento de la causa: la relevancia de la causa social para el cliente puede depender del contexto de la marca y del producto. Para algunos clientes, las acciones sociales pueden ser relevantes y pueden generar una percepción positiva de la marca, mientras que para otros clientes las acciones sociales carecen de relevancia, y por lo tanto, no generan una percepción positiva

de la marca; (3) la capacidad de la causa social de “transferirse” a la marca: asumiendo que los clientes tienen conocimiento de la causa social y esta causa social tiene importancia para el cliente, por lo tanto cabría preguntarse hasta qué punto, las percepciones positivas de la causa social se transfieren y convierten en percepciones positivas de la marca.

Siguiendo a Bigné, Currás y Sánchez (2009) y Bigné, Currás y Aldás (2012), es posible subrayar un conjunto de variables individuales, contextuales, y de ajuste (funcional y de imagen con la marca “social”), que condicionan el impacto que tiene la percepción de la RSC en la satisfacción, la confianza, la implicación y la fidelidad de los clientes a la marca, y cuya sumatoria es parte del valor de marca. Y fruto de ello es posible subrayar las distintas tipologías de segmentos de clientes, en función de su grado de implicación con la marca, como resultado de las acciones de RSC. Por otro lado, Swaen (2003), identifica más allá de los beneficios reciben los clientes de la marcas practican la RSC, también los potenciales beneficios reciben los distintos *stakeholders* de la marcas que la practican, según se puede ver en Tabla 2-7. Se puede por todo ello afirmar, que el posicionamiento de la marca se ve potenciado por la percepción positiva de las acciones de RSC de la marca, sobre todo si las acciones de RSC son coherentes con la marca y los valores del consumidor. Profundizando en la relación entre RSC y el valor de marca, la literatura indica que (1) las percepciones positivas del RSC por los consumidores están asociadas no sólo a mayor probabilidad de la compra, sino también a comportamientos de lealtad a largo plazo (Du et al., 2007); y (2) la respuesta transaccional y relacional del consumidor con la marca dependerá de su identificación con la marca (Bigné y Currás, 2008), y de sus pensamientos sobre las habilidades corporativas (experiencia y saber hacer técnico – profesional), posea la marca; y sobre sus pensamientos sobre las

acciones de RSC desarrolle la marca (Brown y Dacin, 1997). Es más, se identifica que no todas las iniciativas del RSC se crean y gestionan de la misma manera: una marca que se posiciona en el ámbito de RSC, integrando la estrategia de RSC con la estrategia de negocio, tiene mayor probabilidad de éxito que una empresa que desarrolla acciones de RSC para influir de manera puntual sobre el consumidor. (Du et al., 2007).

En el estudio de la relación entre RSC y valor de marca, Du et al., (2007), proponen las siguientes variables a medir: (1) conocimiento de RSC, (2) atributos y características de las acciones de RSC (3) creencias y percepciones sobre las acciones de RSC, (4) fidelidad hacia la marca. La investigación de Du et al., (2007), demuestra que los consumidores tienden a tener percepciones más positivas de la RSC y a recompensar las acciones de RSC de las empresas en términos de lealtad, identificación (Currás et al., 2009), y defensa de la marca (es decir, la percepción positiva de las acciones de RSC se traduce en lealtad, identificación y defensa de la marca, favoreciendo la aparición del “embajador” de marca); y además poniendo de relieve que las percepciones por los consumidores de calidad, valor del producto o servicio de la marca pueden influir de manera positiva en la percepción positiva de la RSC, cuando la RSC se integra con la estrategia completa de la empresa.

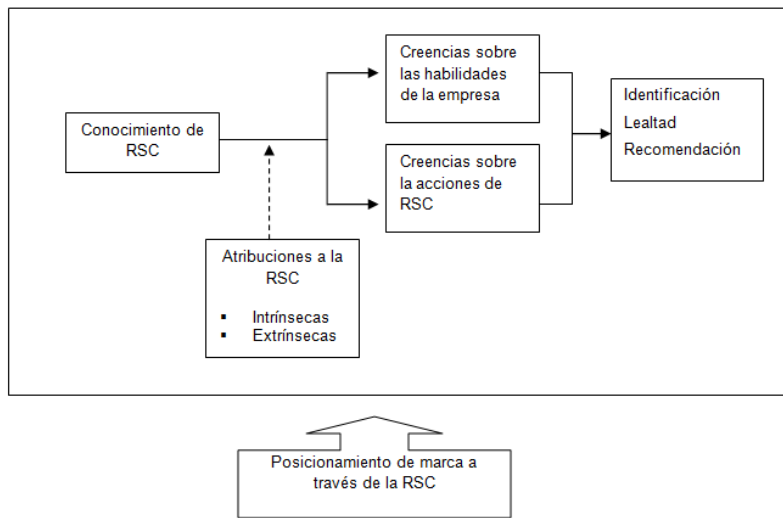
Tabla 2-7. Potenciales beneficios que reciben los *stakeholders* de marcas socialmente responsables

<i>Stakeholders</i>	Potenciales beneficios de la RSC provocados por marcas responsables
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Más satisfacción ▪ Más confianza ▪ Mayor implicación ▪ Más fidelidad
Empleados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Graduados son más propensos a trabajar para empresas socialmente responsables. ▪ Retención del personal mayor. ▪ Aumenta la motivación del empleado, moral, compromiso, satisfacción laboral, productividad, participación.
Gobierno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evitar normas más restrictivas del gobierno ▪ Facilitar las relaciones con las autoridades de reglamentación.
Accionistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Atraer y retener ciertas categorías de inversores (aquellos con preocupaciones sociales), dándoles más razones para invertir en esta empresa ▪ Los inversores sensibles a los valores de la RSC son más estables y leal.
Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Garantizar el derecho a actuar en la comunidad. ▪ Disminuir la amenaza de la publicidad negativa. ▪ Imagen positiva entre los líderes de la comunidad.
ONGs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estimular el apoyo de organizaciones no gubernamentales (en medios de comunicación...) ▪ Disminuir la amenaza de la publicidad negativa.
Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promover relaciones de cooperación basadas en el desarrollo conjunto de cadenas de valor estables, rentables y sostenibles ▪ Estimular la vigilancia pro-activa en el cumplimiento de las obligaciones derivadas de estrategias compartidas de RSC

Fuente: Swaen (2003), y elaboración propia

En la Figura 2-4, se explica el modelo propuesto por Du et al., (2007), para explicar el proceso a través del cual se genera el posicionamiento de la marca desde la perspectiva de RSC

Figura 2-4. Posicionamiento de marca desde la perspectiva de la RSC



Fuente: Du, et al., (2007), y elaboración propia

Estos autores concluyen, fruto de su trabajo de investigación, que la principal deficiencia de las estrategias de RSC consiste en una falta de comunicación de las acciones de RSC realizadas por la marca a los clientes. En consecuencia, pocos beneficios pueden obtener las empresas con su estrategia de RSC, si el consumidor no está informado y no conoce las estrategias de RSC. Desde una visión más amplia, Brown, Dacin, Pratt y Whetten (2006), demuestran que las reacciones del consumidor frente a una marca, en conexión con la RSC están determinadas no sólo por sus acciones (las de la marca), en este ámbito, sino también por los de sus grupos de interés (por ejemplo, activistas y los medios de comunicación), que suelen estar más allá del control de la empresa.

Enfocando el estudio de la relación RSC y valor de marca al contexto actual global, la RSC dirigida a varios *stakeholders* (clientes, inversores, empleados, proveedores y comunidad) tiene un efecto positivo sobre el valor de la marca (Torres et al., 2012). Además, las políticas dirigidas a satisfacer las necesidades de la sociedad, ayudan a reforzar la credibilidad de las acciones de RSC frente a los grupos de interés; y si las marcas globales realizan acciones de RSC en los mercados locales, el valor de la marca se potencia todavía más. Las iniciativas de RSC hacia la comunidad local pueden ser de gran importancia, al integrar una estrategia global con una estrategia local. En consecuencia, los directivos de marcas globales, cuando buscan generar valor de marca a través de RSC, deberían de desarrollar una estrategia de marca global simultáneamente con una estrategia de marca local. Como respuesta al entorno actual, Torres et al., (2012), definen la RSC como suma de las acciones sociales dirigidas a cinco categorías de *stakeholders* (1) comunidad; (2) clientes; (3) políticas de gobernanza de la empresa (buenas prácticas de gestión y trato a los accionistas); (4) empleados; (5) proveedores. Estas variables que definen la RSC influyen sobre el valor de marca, pues las acciones de RSC dirigidas a estos *stakeholders* generan mayor valor de marca, tanto a corto, como a largo plazo. Estos autores subrayan que las acciones de RSC hacia la comunidad y hacia los clientes no tienen un efecto significativamente más grande, sobre el valor de marca, al compararlo con el efecto de las otras acciones de RSC. Satisfacer las necesidades de la comunidad genera credibilidad en la empresa, creando una imagen de empresa con principios éticos en su trato con todos los *stakeholders*. El resultado es que la marca global crea confianza a largo plazo sobre su implicación con la RSC; y esta confianza se traduce en un efecto positivo (a corto y largo plazo) sobre el valor de marca. En suma se podría concluir que el impacto de la RSC en el valor de la marca (1) es positivo, si la estrategia de RSC se integra en la estrategia de la empresa; (2)

produce en el consumidor lealtad, identificación e intención de recomendar; (3) es fruto de la adición de acciones de RSC, sin haberse podido demostrar que acciones provocan mayor impacto que otras; (4) no existe en la literatura un índice que cuantifique la intensidad de las distintas acciones de RSC y lo ponga en relación con mayor valor de marca.

Por todo ello y ante la responsabilidad social global demandada por la comunidad de *stakeholders* a las marcas globales, se identifica una laguna en la literatura sobre las estrategias y los programas de RSC más apropiados no sólo para incrementar el valor de marca, sino también para provocar reacciones en cada uno de los *stakeholders* del mercado global.

Siguiendo a Beckmann (2007), se puede afirmar que los efectos de la RSC en los consumidores (Tabla 2-8), son plurales, variados, no son tratables, ni demostrables de una manera compacta, sino difusa. De hecho el consumidor reacciona ante unas acciones de RSC, y no reacciona ante otras, en función de su nivel de conocimiento, de la congruencia entre consumidor-empresa, y características de los productos y marcas; también, su reacción, varía en función de las relaciones entre habilidades corporativas y acciones de RSC; y de la confianza percibida de las fuentes de información. Además de estos efectos en función del consumidor; está demostrado que los efectos varían también según el contexto y factores culturales, tecnológicos, económicos, políticos y sociales.

Por todo ello y ante la responsabilidad social global demandada en particular por el consumidor global a las marcas globales, se puede considerar la existencia de una brecha en la literatura sobre las distintas reacciones del consumidor a los distintos tipos de acciones de RSC desarrollados por la marcas globales. Y se identificaría también una laguna sobre la influencia de la cultura en distintas

reacciones del consumidor a los distintos tipos de acciones de RSC desarrollados por las marcas globales

Tabla 2-8. Principales aportaciones sobre las reacciones del consumidor a la RSC

Principales aportaciones relativas a RSC y consumidor	Fuente
Los consumidores son conscientes de la RSC, están interesados en ella, y afirman la que la RSC es un criterio de compra	Creyer y Ross, 1997
La RSC incrementa positivamente las actitudes hacia la empresa y/o la marca	Brown y Dacin, 1997
La RSC funciona como una póliza de seguro en situaciones de crisis, de ahí la importancia del compromiso pro-activo de la RSC	Ricks, 2005
Las actividades de RSC, tienen un efecto positivo de difusión de las alianzas estratégicas (esponsorización, desarrollo conjunto de marcas, acciones altruistas...)	Lafferty y Goldsmith, 2005
Las actitudes de los consumidores quedan más afectadas por conductas no éticas, que por conductas pro-RSC	Elliot y Freeman, 2001
Falta de conocimiento, notoriedad, preocupación por el consumidor, y muy poca información relevante sobre que compañías están comprometidas con la RSC o no lo están	Belk, Devinney y Eckhardt, 2005
El apoyo de los consumidores al tipo de actividades de RSC, elegido por la empresa, tiene importancia	Sen y Bhattacharya, 2001
La RSC se ve negativamente afectada por criterios de decisión tradicionales del consumidor (que no tienen en cuenta la RSC)	Mohr, Webb y Harris, 2001
La categoría de producto y/o el precio condicionan la RSC	Mohr y Webb, 2005
Baja propensión a pagar más: el efecto del análisis coste-beneficio percibido cuenta	Creyer y Ross, 1997
Escepticismo y cinismo ante la comunicación de la RSC	Swaen y Vanhamme, 2004
Los consumidores distinguen entre las consecuencias personales y sociales de la conducta ética / no ética de la empresa	Baron, 1999
Consumidores pro-sociales existen, pero es muy difícil determinar su perfil	Mohr, Webb y Harris, 2001
Se confirma la existencia de diferencias nacionales y culturales en la RSC	Maignan y Ferrell, 2003

Fuente: Beckmann (2007), y elaboración propia

2.3.3 Cuestiones de investigación en Responsabilidad Social Corporativa
y conducta del consumidor

Siguiendo a Beckmann (2007), se puede afirmar que la contribución que la investigación desde el marketing (hacia un mejor entendimiento de la conducta del consumidor y sus respuestas a la RSC), se puede desarrollar en base a tres grupos de cuestiones de investigación, reflejadas en la Tabla 2-9. A cuyos grupos marcados por el autor, se adjunta un cuarto grupo de cuestiones antecedentes del modelo se desarrolla en esta tesis doctoral. Se puede profundizar con Beckmann (2007), a partir de su análisis de las contribuciones más importantes de la literatura sobre RSC y comportamiento del consumidor (1) que escasos consumidores sienten algo positivo sobre la RSC; (2) que estos consumidores, sí, recompensarán a las empresas practican RSC, pero sobre todo de una manera intangible; y lo harán reforzando la reputación corporativa e imagen de las marcas con las que se relacionan, más que de una manera tangible, que se refleje en los beneficios de la empresa, pues la influencia de la RSC en la conducta de los consumidores es más compleja e inestable, que sus efectos en sus actitudes y creencias. Más aún, los consumidores son más sensibles a la información negativa de la RSC que a la positiva, incrementando el riesgo de boicot sobre eventos de irresponsabilidad social percibida (Beckmann y Langer, 2003).

Tabla 2-9. Cuestiones de investigación sobre RSC y conducta del consumidor

Identificación del perfil de los consumidores desde la RSC	
¿Quiénes son los consumidores en relación a la RSC?	¿Qué sabemos de nuestro target-group?
	¿Cuáles son sus intereses en el campo de la RSC?
	¿Cuál es el contexto de su potencial conducta de compra ética?
	¿Cuáles son otros influyentes <i>stakeholders</i> (medios de comunicación...)?
	¿Qué segmentos de consumidores están más inclinados a intercambiar (comprometerse), sacrificar RSC por otros atributos de productos/servicios?
Prácticas de RSC y su valoración por los consumidores	
¿Qué prácticas de RSC son las más valoradas por los consumidores?	¿Qué asuntos éticos están en el top-of-mind de un target-group de consumidores dado?
	¿Cómo están ordenados por importancia los asuntos de RSC por un target-group de consumidores dado?
Comunicación de la RSC a los consumidores	
¿Cómo debe ser comunicada la RSC a los consumidores?	¿Bajo qué condiciones la comunicación de la RSC, tiene un efecto positivo, negativo o neutro?
	¿Qué medios de comunicación deben ser elegidos, una vez contestada la pregunta anterior?
Alineamiento entre resultados: empresa – comunicación – RSC	
¿Cómo de bien alineadas están los resultados de la empresa, los resultados de la comunicación y los resultados de la RSC? (resultados = rendimiento = comportamiento)	¿Es el ajuste entre el negocio de la empresa y la causa de RSC elegida lógica, de confianza y convincente?
	¿Hay alguna historia pasada negativa que pueda dar sombra a la percepción del presente alineamiento o intento de alineamiento?
Respuesta del consumidor a la marca practica la RSC	
¿Cómo afecta al consumidor la RSC de la marca con la que se relaciona?	¿Cuál es el impacto percibido en la notoriedad de la marca?
	¿Cuál es el impacto en la actitud hacia la marca?
	¿Cuál es el impacto en la satisfacción con la marca?
	¿Cuál es el impacto en la lealtad multidimensional respecto a la marca? ¿La RSC afecta la lealtad actitudinal? ¿Afecta la intención de compra de la marca? ¿El nivel de gasto sobre la marca? ¿La intención de recomendar la marca?

Fuente: Beckmann (2007), y elaboración propia

Como complemento de la Tabla 2-9 y sobre la RSC y las reacciones del consumidor al precio y la calidad, según Folkes y Kamins (1999), la calidad del producto pierde su efecto en la conducta del consumidor para las empresa con baja RSC, y según Handelman y Arnold (1999), los atributos de imagen de tienda no tuvieron impacto para la empresa de baja RSC, en la conducta del consumidor. Mohr y Webb (2005), concluyen en su estudio que, cuando los consumidores reciben información en la que confían, sobre el nivel de una empresa en responsabilidad social, esta información afecta a cómo evalúan la compañía y sus intenciones de compra. Además, un precio bajo no parecen compensar un bajo nivel de responsabilidad social. Estos resultados indican que los consumidores valoran la RSC y pueden utilizarla como criterio de compra, incluso cuando no hay una situación de paridad de producto. Desafortunadamente, esto deja a los consumidores en una posición vulnerable. El hallazgo de que la RSC puede afectar a las intenciones de compra más fuertemente que el precio subraya la importancia de las habilidades de los consumidores para evaluar con precisión los programas de RSC. Y profundizando en la comunicación de la RSC. Respecto a la influencia de la información de la RSC en la intención de compra, encontramos respuestas diferentes en la literatura, mientras Carrigan y Attalla (2001), han evidenciado que no es relevante la influencia de la información de RSC sobre la intención de compra, Fernández y Merino (2005), han evidenciado que sí es relevante la influencia de la información de la RSC sobre la intención de compra. Además desde el punto de vista de la comunicación social, Williams y Aaker (2002), apoyan la aceptación de la dualidad en la comunicación persuasiva de la RSC, pues encontraron reacciones emocionales positivas y negativas que conviven cuando personas están expuestas a anuncios con apelaciones emocionales mixtas. Asimismo, establecen que individuos expuestos a un marketing con causa social ofrecen atribuciones positivas a una combinación de

motivos auto-centrados y motivos centrados en otros. Además, distinguen entre motivos positivos y negativos en cada una de las categorías de motivos auto-centrados y motivos centrados en otros. Las respuestas a la RSC por lo tanto, dependen de los consumidores con información válida. Y mientras que muchas empresas comunican las cosas buenas que están haciendo, la confianza del consumidor sobre comunicaciones corporativas es baja. Organizaciones sin fin de lucro pueden desempeñar un papel aquí para dar a conocer el apoyo que reciben de las empresas. La investigación muestra que los consumidores son menos escépticos cuando las empresas demuestran un compromiso a largo plazo para un problema (por ejemplo, reducir daños ambientales), o con una organización sin fin de lucro (Webb y Mohr, 1998). Sin embargo, obtener información fiable sobre los compromisos corporativos de RSC puede ser difícil y llevar tiempo.

Por su parte respecto a las dimensiones para el análisis de los efectos de la Responsabilidad Social Corporativa en el consumidor Becker-Olsen, Cudmore y Hill (2006), subrayan dos parámetros principales para analizar los distintos efectos de las acciones de RSC, desde la percepción y la conducta del consumidor: motivación de las acciones de RSC, búsqueda de beneficios económicos o beneficios sociales; y ajuste alto a bajo de la RSC a la estrategia y valores de la empresa. Según se expone en la Tabla 2-10, al cruzar las distintas motivaciones de las acciones de RSC, y los distintos niveles de ajuste de la RSC a la estrategia y valores de la empresa, desde la percepción y conducta del consumidor un ajuste bajo de la iniciativas en RSC, afecta negativamente a las actitudes y creencias del consumidor, sin importar que la motivación de la empresa, sea económica o social. Del mismo modo iniciativas de RSC de alto-ajuste, con motivación económica tienen el mismo impacto negativo; y sólo las iniciativas de RSC de alto ajuste y con motivación social, afectan positivamente a las actitudes y creencias

del consumidor, con la condición añadida de que sean comunicadas proactivamente, pues los tiempos de la comunicación de la RSC (proactiva vs. Reactiva), para Becker-Olsen et al., (2006), son condicionantes del efecto positivo de la RSC en el consumidor, cumplidos los anteriores parámetros.

Tabla 2-10. Dimensiones de la RSC en la empresa y efectos en la percepción y la conducta del consumidor

Acciones de RSC		Motivación de la RSC desde la empresa	
		Motivada por beneficios económicos	Motivada por beneficios sociales
Ajustes de la RSC a la estrategia y valores de la empresa	Alto ajuste a estrategia y valores de la empresa	Afecta negativamente a las actitudes y creencias del consumidor	Afecta positivamente a las actitudes y creencias del consumidor (si se comunican proactivamente)
	Bajo ajuste a estrategia y valores de la empresa	Afecta negativamente a las actitudes y creencias del consumidor	Afecta negativamente a las actitudes y creencias del consumidor

Fuente: Becker-Olsen et al., (2006), y elaboración propia.

Otros autores dentro del marco conceptual de la RSC y la conducta del consumidor (Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen, 2006), proponen una serie de cuestiones para medir la respuesta del consumidor a la RSC, que se pueden interpretar como condiciones para favorecer las reacciones positivas del consumidor a la RSC. Estas condiciones son: que las actividades sean percibidas como socialmente responsables, que las acciones respondan a la prelación de diferentes criterios de selección e influencia de la RSC (es decir las acciones responden a los criterios de más influencia en la conducta de los consumidores objetivo de la RSC), que el nivel y calidad de la información sobre RSC sea óptimo, que haya percepción de orientación a los *stakeholders* (frente a la orientación a los *shareholders*, los *accionistas*), y que las acciones de RSC, se

adapten a las características socio demográficas de los consumidores y a su sensibilidad social con relación a la marca y el sector de la empresa. Se podría afirmar, en línea con la propuesta de Bigné et al., (2006) , que tener éxito en la respuesta positiva del consumidor a la RSC, implica previamente segmentar el mercado de consumidores sociales, y diseñar estrategias corporativas sociales a la medida del perfil de la marca y su negocio y de los distintos segmentos de consumidores sociales se relacionan con la marca.

2.3.4 La RSC, la conducta el consumidor y el impacto económico en la empresa

En este apartado examinaremos los factores, que la literatura ha estudiado para poner en relación a la RSC y el impacto económico en la empresa, pues al desarrollar actividades de RSC, las empresas, especialmente en el entorno actual, necesitan conocer que obtienen, en términos de beneficios financieros, como resultado de la práctica de la RSC (Carroll y Shabana, 2010), sin dejar de atender a la repercusiones de esa dimensión económica en la conducta del consumidor Bigné, Alvarado, Andreu, Aldás y Currás (2009). Contestando a la inquietud académica y empresarial, sobre las razones económicas de practicar la RSC, los autores RSC (Carroll y Shabana, 2010), identifican dos visiones practicadas por las empresas: (1) La visión “limitada”, en la cual la RSC produce vínculos directos y muy claros con los resultados financieros de la empresa. Esta visión es a corto plazo y se centra en el ahorro de costes; (2) La visión “amplia”, que teniendo como base la “visión estrecha”, se plantea además la RSC como una oportunidad de desarrollo de negocio. La RSC en la visión “amplia” permite a la empresa mejorar su ventaja competitiva, creando relaciones ganar-ganar con los *stakeholders*, generando ahorro de costes, creando mayor credibilidad de la marca y reduciendo el riesgo percibido. Maignan et al., (1999), demuestran en su

investigación que los componentes de una cultura organizacional tienen influencia sobre el nivel de la responsabilidad social corporativa; y a su vez, la responsabilidad social corporativa tiene influencia sobre los resultados económicos del negocio. En la misma línea que Maignan et al., (1999), los resultados de la investigación de Van de Velde, Vermeir y Corten (2005), demuestran que los productos (de marcas), calificados como altamente sostenibles tienen mejores resultados económicos que los productos (de marcas), calificados como poco sostenibles. Los autores concluyen en base a los resultados de su investigación, que la sostenibilidad es un concepto muy amplio y multidimensional que no puede atribuirse a un tema o área en concreto. Sus resultados indican también que los inversores están dispuestos a pagar un precio premium para aquellas compañías que practican una relación responsable con sus *stakeholders*. Según Van de Velde et al., (2005), tanto en las empresas con mayor orientación al mercado, como en las empresas con mayor orientación al capital humano, el desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa se asocia con: (1) mejores niveles de compromiso de los empleados con la organización: mayor implicación y motivación y retención de empleados; (2) mayor fidelidad de los clientes, que no sienten la necesidad de buscar alternativas en otras marcas y generan un boca oreja positivo sobre la marca; (3) y logro de beneficios en el negocio (beneficios generados como resultado de las dos anteriores reflexiones sobre empleados y clientes), que se definen por: mayor retorno de la inversión, crecimiento de las ventas, mayores beneficios. Siguiendo a Maignan et al., (1999), se puede apuntar que la responsabilidad social corporativa es una práctica de negocio que aporta beneficios tanto a nivel de marketing interno, como de marketing externo. Profundizando más en la naturaleza de la relación que existe entre acciones de RSC e impacto económico en la empresa, medida a través de hacia la marca global y la actitud impacto en la

intención de compra del consumidor de marcas globales, en la presente investigación se plantea identificar y analizar cómo determinadas dimensiones de la RSC de la empresa y de su entorno, influyen sobre la relación entre estos constructos RSC de marcas globales y actitud e intención de compra del consumidor hacia la marca global. Para ello previamente, se van a analizar distintos factores, como tamaño de empresa, gestión empresarial, relación con los *stakeholders* e imagen y reputación de empresa, la literatura ha estudiado como determinantes de la relación entre RSC e impacto económico.

Atendiendo el tamaño de la empresa (como factor influyente en la relación RSC – impacto económico), la investigación de Orlitzky (2001), centrada en el análisis de las relaciones entre: (1) resultados de la RSC y resultados financieros de la empresa, (2) tamaño de empresa y resultados de la RSC, (3) tamaño de la empresa y resultados financieros de la empresa, demuestra y concluye que no hay relación entre el tamaño de la empresa y sus resultados en RSC y en su impacto sobre los resultados financieros. Aparte del tamaño de la empresa, atendiendo a la gestión empresarial Orlitzky (2001), propone otros factores a investigar que pueden condicionar e influir sobre la relación que existe entre las acciones de RSC y el impacto económico en la empresa. Estos factores, pueden eventualmente ser la planificación estratégica, el saber hacer empresarial, el talento en la dirección y en la organización de los recursos humanos, físicos y tecnológicos. Por lo tanto siguiendo a Orlitzky (2001), se puede apuntar que el impacto económico en la empresa de la RSC, no está demostrado dependa de las dimensiones de la empresa; y en cambio está por demostrarse, (1) los distintos factores relacionados con la gestión y la organización de los recursos empresariales que pueden determinar el efecto de la RSC en los resultados de la

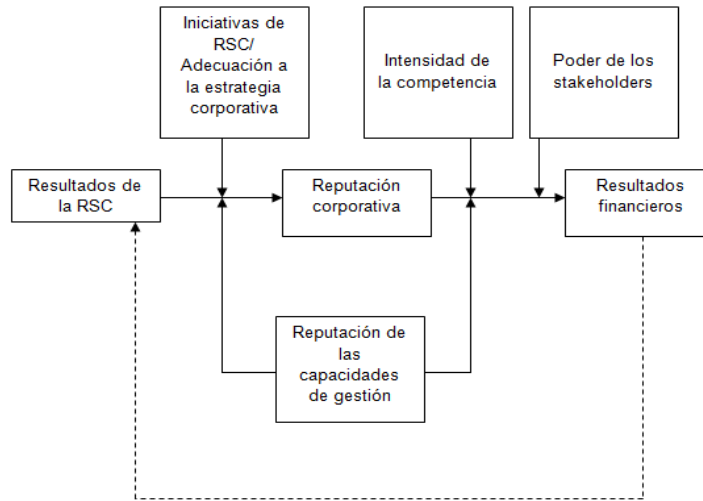
empresa, (2) el peso de esos factores en el efecto óptimo buscado por la RSC en los resultados de la empresa.

Atendiendo a la relación con los *stakeholders*, el siguiente punto que se pretende analizar, en este capítulo, es el papel que los *stakeholders* juegan en la relación entre RSC e Impacto económico. Según Koll, Woodside y Mühlbacher (2005), subrayan la necesidad de la multi-responsabilidad de la empresa ante todos los *stakeholders*, que en esta investigación alcanza a la comunidad de proveedores y consumidores globales, de las marcas globales. Profundizando más en la influencia que los *stakeholders* tienen sobre la relación entre RSC e impacto económico, Murphy, Maguiness, Pescott, Wislang, Ma y Wang (2005), proponen un paradigma de marketing relacional con los *stakeholders*; en este paradigma, los resultados de marketing relacional se reflejan en el valor económico, social y medioambiental (a largo plazo), que la empresa ofrece a los clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas de una empresa, con el objetivo de obtener como retorno, una mejora de los resultados financieros y económicos. Estos autores demuestran y concluyen que a mayor percepción del valor ofertado al mercado, a través de los resultados (impactos), económicos, sociales y medioambientales por parte de los *stakeholders*, se generan mayores resultados de marketing relacional con estos, que finalmente se traducen en un mayor retorno de la inversión (ROI), para los negocios sostenibles, que se definen por ser negocios con orientación a obtener resultados económicos, sociales y medioambientales para los distintos *stakeholders*: clientes, empleados, proveedores, comunidad y accionistas a largo plazo, tanto a nivel local como a nivel global, en la línea de trabajo de esta investigación. Centrando el análisis en la influencia que el stakeholder cliente tiene sobre la relación de la RSC y el impacto económico, Schuler y Cording (2006), predicen que la intensidad de la

información (hacia el consumidor), influirá la actitud del consumidor hacia la marca, y que sus valores morales tendrán efecto sobre su comportamiento de compra. Los consumidores obtienen información (que varía en calidad), sobre los resultados de RSC de la empresa de distintas fuentes, posteriormente utilizan esta información en el proceso de toma de decisiones, que cruzado con sus valores morales, llevará al proceso de compra. Por ello si los recursos del cliente y su motivación lo permiten, este comportamiento motivado por la RSC, real y comunicada, afectará directamente los resultados financieros de la empresa. Y finalmente, considerando, la reputación y la imagen de marca, como otra variable influyente sobre la relación RSC e impacto económico, se contempla en la literatura (Neville, Bell y Mengüç, 2005), la importancia de comprender el papel que juega la reputación de la marca en los resultados de RSC y en los resultados financieros de la empresa. Neville et al., (2005), argumentan que la relación entre resultados de la RSC e impacto económico, se ve afectada por los *stakeholders* en cuanto a la distribución de recursos que estos realizan hacia la organización. Según los autores, esta distribución de recursos se ve influida por la evaluación que los *stakeholders* realizan de la reputación de la empresa en relación a las expectativas que ellos tienen (véase la Figura 2-5).

El marketing desde su experiencia en marca y reputación corporativa, tiene un rol a desempeñar en la cuestión de imagen y reputación de marca. En esta dirección, Vilanova et al., (2009), argumentan que las acciones de RSC afectan la competitividad (y por lo tanto a los resultados económicos de la empresa), a través de la imagen de marca corporativa que construyen; por ello, sugieren que los directivos de empresas utilicen la imagen de marca corporativa como clave para favorecer las prácticas de RSC entre sus empleados y otros socios.

Figura 2-5. Modelo de construcción de reputación corporativa e impacto económico a través de la RSC



Fuente: Neville et al., (2005) y elaboración propia

La literatura (Miles y Covin, 2000), destaca que las distintas dimensiones de la RSC, ayudan a construir una reputación positiva de la marca (empresa), y tienen repercusión en los resultados de la marca. Y siguiendo a Hildebrand et al., (2011), la RSC, se afirma que debe trabajar desde el marketing, la construcción de una reputación de la empresa con la cual el consumidor quiere identificarse. Reforzando esta visión, Maignan y Ferrell (2001), concluyen que la RSC es parte de la estrategia de marketing interno y externo. En este contexto de la RSC, siendo parte de la estrategia de marketing - Hanssens, Rust y Srivastava (2009), ilustran la dimensión económica tanto de la estrategia de marketing, como de la estrategia de RSC al destacar la importancia de medir y cuantificar los resultados económicos de la estrategia de marketing, e implícitamente de la RSC, como parte de la estrategia de marketing McWilliams y Siegel (2000), consideran que

para medir el impacto económico de la RSC, es necesario definir un modelo con el mayor número de variables. En función de la complejidad del modelo, y de la variables acompañen a la RSC, el impacto económico de la RSC disminuye y llega ser neutro. A más complejidad del modelo, menor impacto de la RSC en la dimensión económica de la empresa. Estos autores proponen dos tipologías de modelos: (1) Un modelo sencillo, con alto impacto de la RSC, en lo económico, que sería: Resultado Económico (Función de) = f (índice de RSC, tamaño de la empresa, riesgo de la empresa, sector industrial); (2) Un modelo más complejo, que provoca menor impacto de la RSC, en lo económico sería: Resultado Económico (Función de) = f (índice de RSC, tamaño de la empresa, riesgo de la empresa, sector industrial, + intensidad de R&D + intensidad de publicidad del sector industrial de la empresa). Siguiendo a McWilliams y Siegel (2000), se puede afirmar la correlación entre inversión en innovación y desarrollo y la inversión en RSC, y además considerando que estas inversiones provocan mejores resultados económicos, la RSC (a través de la diferenciación de producto y marca que provoca), se situaría, como un antecedente de la mejora de los resultados económicos.

Hanssens, et al., (2009), argumentan también que el marketing y la RSC son impulsores del valor de la marca en el mercado; el valor de una empresa, estando basado en su flujo de caja y en las perspectivas de crecimiento y riesgo asociadas con el flujo de caja. Reforzando esta perspectiva, Krasnikov, Mishra y Orozco (2009), afirman que la identificación con la marca refuerza el valor de la empresa y el crecimiento del flujo de caja.

La investigación de Hanssens et al., (2009), revela que los indicadores de medición de resultados de mercado, se asocian a (1) activos basados en el mercado (ejemplos de activos basados en el mercado son clientes, marcas,

presencia en los canales de venta e innovaciones), activos valiosos por sí mismos, pero que al mismo tiempo ofrecen mayor "valor de uso": las marcas se pueden aprovechar para lanzar extensiones con mayor rentabilidad y menor riesgo; (2) capacidades de marketing: orientación al mercado y la experiencia son esenciales para el uso eficiente y eficaz de los recursos en el mercado; (3) acciones de marketing: estas se basan en el desarrollo de estrategias (económicas, sociales y medioambientales), y ejecución de modelos de negocios (sostenibles), que aprovechan los activos y capacidades de marketing. Estos activos, capacidades y acciones de acompañamiento afectan al rendimiento de mercado (rentabilidad, crecimiento y riesgo), y también conducen a indicadores de marketing clave, tales como la satisfacción del cliente y la retención de clientes, y la lealtad a la marca y la reputación de marca (Hanssens et al., 2009), todos ellos, en los términos estudiados en esta tesis, condicionados por la RSC.

Siguiendo en esta línea argumental, según Mizik y Jacobson (2009), los indicadores de marketing (incluyendo la medición de la RSC), facilitan información valiosa al inversor, más allá de los puros datos contables, como facturación y márgenes. Rust, Lemon y Zeithaml (2004), diseñan un modelo de relaciones entre inversión y retorno en marketing, a través del concepto de valor del cliente a largo plazo (moderado por la identificación del consumidor, con la marca), que proporcionando el primer marco amplio para evaluar el retorno del marketing. Según Rust et al., (2004), se construye la proyección del valor del cliente en un nuevo modelo de valor de cliente a largo plazo, un modelo que permite la modelización de los efectos competitivos y patrones de cambio de marca.

Según los autores, el valor del cliente proporciona un enfoque estratégico basado en la información, la orientación al cliente, la conciencia de la competencia y las inversiones responsables (con orientación RSC), para maximizar la rentabilidad a

largo plazo de la empresa. Las nuevas tendencias apuntan a hacer financieramente responsable al marketing (e implícitamente a la RSC, como parte de la estrategia de marketing), y medir las inversiones de marketing y RSC sobre la base de su retorno financiero. (Rust, et al., 2004).

Rust, Ambler, Carpentre, Kumar y Srivastava (2004), confirman la necesidad de poner en evidencia, como la inversión en marketing genera valor al accionista. A través del concepto de capital y valor de marca (y marca social), que se componen de datos de liderazgo en el mercado, estabilidad de la marca, protección, internacionalidad, características del mercado en el que opera la marca, se puede llegar a medir la repercusión del marketing en el valor de la empresa, por ello afirman que nuevas medidas no financieras, son necesarias para calcular el impacto del marketing (y la RSC), en el valor de la empresa. Rust et al., (2004) identifican siete áreas en la que profundizar, para la medición de impacto del marketing: estrategia y táctica de la empresa, capital de marca (incluye la dimensión social de la marca), capital de cliente, impacto en el mercado, impacto económico, el entorno y la competencia. Desde el enfoque de esta tesis todas estas dimensiones en el ámbito de las marcas globales, verán ampliadas su impacto en la actitud hacia la marca y en la intención de compra si incluyen la RSC en sus relaciones con proveedores, trabajadores y consumidores globales.

Se considera que el papel del marketing es gestionar conexiones de la organización con el mercado: responsabilidad sobre cliente-producto, cliente-servicio y cliente-resultados económico (finanzas). Según los autores, si se realizan bien estas funciones, entonces aparece el valor del marketing: el marketing (más allá de la pura orientación al mercado de la organización, y como consecuencia de ella), genera valor en resultados económicos, resultados en

relaciones con clientes y resultados de producto (Moorman y Rust, 1999). Aún más siguiendo a Tuli y Sundar (2009), se demuestra que la inversión en satisfacción del cliente (en sus distintas dimensiones funcional, social y emocional), reduce la volatilidad del retorno de la inversión en bolsa, y protege el valor de la acción de los movimientos del mercado.

Concluyendo este capítulo de la RSC y su impacto económico, y orientando esta revisión de la literatura a las tendencias actuales, hay autores (Orlitzky, 2005), que afirman que la implantación de programas de RSC no supone un cambio radical en la estructura y la gestión del capital. En el entorno empresarial actual, la práctica de acciones de RSC, en esta tesis a nivel global, es un símbolo positivo de gestión de negocio. La implantación de programas de RSC puede suponer en una primera fase, una inversión económica, pero posteriormente, la empresa obtendrá beneficios económicos, fruto de la inversión inicial; si bien se reconoce el coste, de dotarse de un plan de negocio con dimensiones sostenibles en lo social y en lo medioambiental. También se puede apuntar de manera complementaria, siguiendo a Schuler y Cording (2006), que para que las acciones de RSC estén vinculadas a resultados financieros, todos los *stakeholders* tienen que estar informados sobre las acciones de RSC que la empresa desarrolla. Para practicar la visión amplia, que permita generar notoriedad e imagen de marca positiva, es necesario que la empresa construya una estrategia de RSC que, por un lado fortalezca las relaciones con los distintos *stakeholders* (proveedores, empleados y consumidores...), y por otro lado, aporte beneficios al “stakeholder sociedad”; es decir construya una marca y una reputación social en distintos niveles de su relación con la sociedad (Carroll y Shabana, 2010).

Vilanova et al., (2009), concluyen que la RSC y la competitividad se relacionan a través de un proceso de aprendizaje y de innovación, donde los valores corporativos, las políticas y las prácticas de negocio se renuevan permanentemente. Por ello, los autores proponen que el proceso de aprendizaje tome lugar a través de la integración de las prácticas de RSC en los procesos de negocio y como resultado de esta integración, genere prácticas de negocio innovadoras y finalmente, competitividad. Resumiendo, para que exista vínculo entre RSC y competitividad, la RSC se tiene que “aprender y practicar” en la empresa, para que posteriormente se convierta en competitividad.

2.3.5 Modelos integrales de RSC y conducta del consumidor

En este epígrafe se analizan los modelos de análisis que diseñado para tratar de integrar la estrategia de la empresa, la RSC y la conducta del consumidor, desagregando cada constructo en componentes, e identificando los distintos tipos de relaciones entre ellos. En la realidad empresarial y especialmente en la realidad económica actual, caracterizada por mercados globales, y cambios económicos que ponen en cuestión los modelos de crecimiento económicos y sociales tradicionales, admitiendo que cada vez es más aceptada la idea de que el comportamiento socialmente responsable es una buena práctica de mercado (Sen y Battacharya 2001), y que la RSC genera consecuencias positivas para el negocio, todavía hay falta de investigación sobre los beneficios potenciales de la responsabilidad social desde la perspectiva del marketing, así como sobre sus efectos desde el punto de vista del consumidor: percepciones y conductas. Y aún más, se detecta una laguna, desde la perspectiva del marketing global y del impacto de la marca en el consumidor, y desde la nueva perspectiva del impacto

en el consumidor informado, formado y conectado globalmente (Rogers, 2011), que se relaciona con marcas globales practican la RSC.

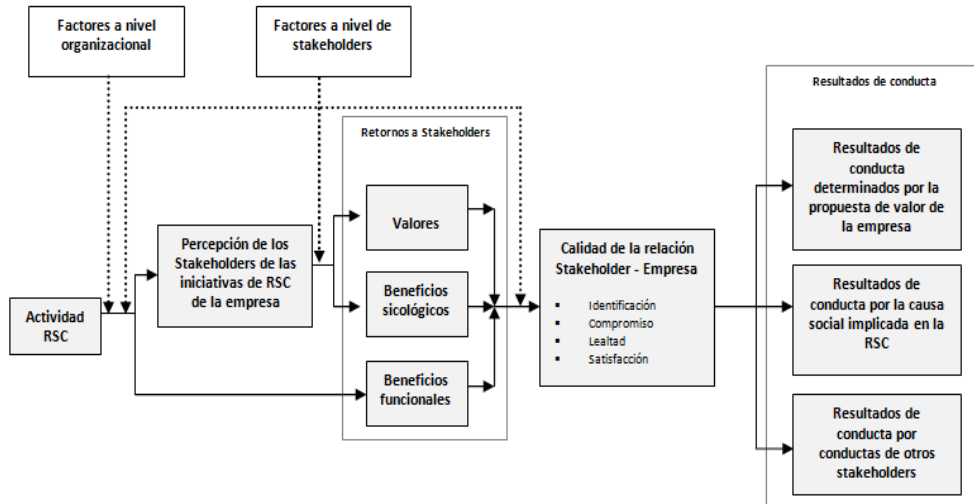
En esa línea de investigación, sobre los efectos de la RSC en el consumidor y resto de *stakeholders*, y su reacción a la misma, literatura reciente (Du, Bhattacharya y Sen, 2010), afirma que los distintos grupos de interés de la empresa, como consumidores, empleados e inversores están cada vez más inclinados a llevar a cabo acciones para recompensar las buenas prácticas de RSC y también para desaprobado y castigar las malas prácticas de RSC. También se contempla en la literatura (Bhattacharya y Sen, 2003), que utilizando buenas prácticas de RSC, una compañía puede favorecer la fidelidad de los clientes y convertir a los clientes en prescriptores de la marca. Además se afirma que las acciones de RSC pueden repercutir no solamente en mayores compras de productos, sino también pueden provocar que las personas consideren la empresa como un lugar atractivo para trabajar y que los inversores consideren la empresa, como un destino atractivo para sus inversiones. Por ello se puede afirmar que, la RSC favorece la construcción de relaciones con todos los *stakeholders*, bien manifestada a través de recompensas, bien a través de la lealtad en sus múltiples dimensiones.

En el contexto de la respuesta del consumidor a la propuesta de valor de la empresa, Dacin y Brown (2002), establecen la distinción entre dos categorías de acciones de la empresa: habilidades corporativas y responsabilidades corporativas, y la influencia que estas dos categorías tienen en la evaluación global de la empresa por el consumidor y de los productos lanzados al mercado. La respuesta del consumidor puede estar motivada por ambas dimensiones de la empresa, la técnica, reflejada en las habilidades corporativas (y basadas en la

experiencia, en la tecnología y en el saber hacer de la empresa), y la social, reflejada en las responsabilidades corporativas (y basada en la implicación de la empresa con su entorno económico-social y medioambiental). Fruto de esa distinción entre la dimensión técnica y corporativa de la empresa, el posicionamiento competitivo más robusto, viene dado por la combinación de ambas dimensiones, en la percepción del consumidor. Podemos subrayar siguiendo a Dacin y Brown (2002), que las habilidades corporativas influyen en la valoración de la empresa y en la valoración de los productos, mientras las acciones de responsabilidad corporativa influyen en la valoración de la empresa y en la notoriedad de marca, y a través de ella en la valoración de los productos y servicios. Las respuestas positivas o negativas, del consumidor tras la valoración de la empresa, a través de las habilidades directivas y, la responsabilidad corporativa, según apuntan Sen y Battacharya (2001), están condicionadas por la congruencia entre los valores del consumidor y los de la empresa, que determinan la evaluación de la compañía desde lo social y los valores personales y comunitarios; evaluación que se realiza en paralelo a la valoración realizada sobre los productos desarrollados por la empresa, en cuyo caso los valores sociales, actúan como moderadores de la conducta del consumidor. Así Maignan et al., (2005), afirman que los consumidores esperan que las organizaciones demuestren congruencia con algunos valores sociales, como parte de su contribución a la comunidad. Y aún más, desde la perspectiva del marketing global y del impacto de la marca en el consumidor, sobre la valoración de la RSC global por el consumidor, en esta tesis se busca analizar como a nivel de marca global y de consumidor global, se realiza ese ejercicio de valoración de la competencia social de la empresa, y la evaluación de su congruencia entre valores de la empresa y valores de la comunidad global y local.

Aún más Bhattacharya et al., (2008), con relación a la conducta del consumidor afirman que la RSC provoca en la experiencia del consumidor con la marca, distintas reacciones: identificación, compromiso, lealtad y satisfacción. Y estas reacciones del consumidor (y resto de *stakeholders*), ante la RSC, vienen motivadas por impactos en el consumidor, de los valores identificados en la RSC, y los beneficios psicológicos y funcionales obtenidos en la experiencia relacional, con productos, servicios y marca. Y estas reacciones del consumidor a su vez, tienen como consecuentes, resultados de conducta determinados por: la propuesta de valor de la empresa (a través del producto o servicio), por la causa social implicada en la RSC, y por conductas de otros *stakeholders*, previamente impactados por las actividades de RSC de la empresa. En línea con la propuesta de Maignan et al., (2005), en el modelo de Bhattacharya et al., (2009), de la Figura 2-6., el proceso de evaluación de la RSC por el consumidor tiene dos fases, en la primera fase se confirma que la RSC beneficia al consumidor y su entorno; en la segunda fase se identifica que la RSC responde a motivos extrínsecos económicos y a motivos intrínsecos sociales, que deben estar equilibrados para generar una valoración positiva por el consumidor. Este modelo es antecedente del modelo desarrollado en esta tesis de análisis de la respuesta del consumidor a las asociaciones de RSC global, a través de los constructos de actitud hacia la marca y la intención conductual, a través del constructo de intención de compra.

Figura 2-6. Modelo integral de relaciones entre RSC y evaluación y conducta de los *stakeholders*



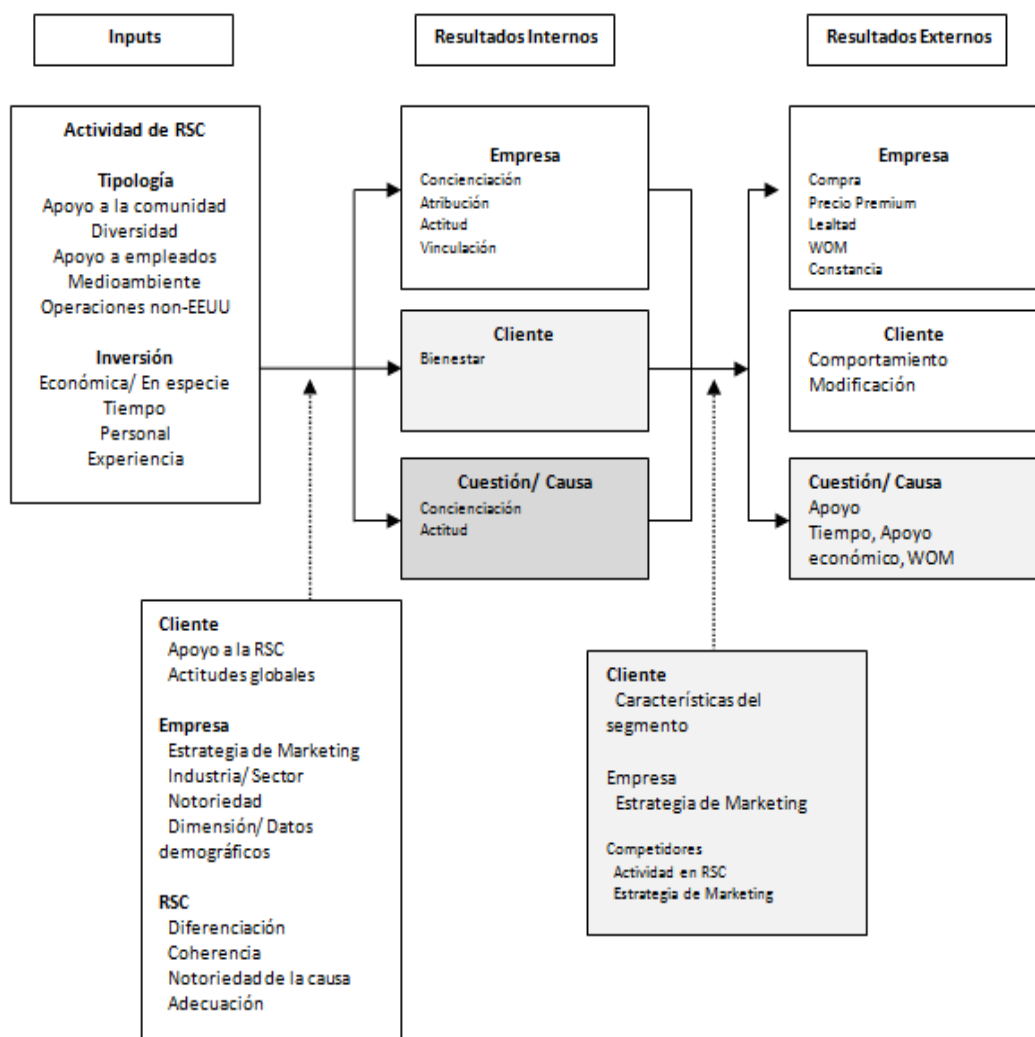
Fuente: Bhattacharya et al., (2009), y elaboración propia

Hoeffler, Bloom y Keller (2010) y Bhattacharya y Sen (2004), y confirman el reto que es para la gestión empresarial formular, aplicar y evaluar estrategias eficaces de RSC, basadas en el objetivo de obtener una respuesta positiva del consumidor a la RSC; por ello es importante para la dirección de la empresas comprender cómo y por qué los consumidores responden a las iniciativas de RSC, y para ello ofrecen un modelo de gestión de la RSC (Bhattacharya y Sen, 2004), Figura 2.7, para comprender los distintos tipos de resultados provoca la RSC (pluridimensional), en la empresa, el consumidor y la casusa social. Estando moderados los resultados internos, por las características del consumidor (el apoyo a la RSC y sus actitudes globales), la empresa y el perfil de la actividad de RSC; y estados moderados los resultados externos por la tipología de consumidor, empresa y competencia. Se estima por la literatura

MARCO CONCEPTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

que la influencia de la RSC en el comportamiento de los consumidores (es decir, los resultados externos) es más compleja y provisional que su efecto sobre sus creencias y actitudes (es decir, los resultados internos). Esto subraya la necesidad de entender por parte de la dirección empresarial, tanto los cambios internos y externos, impulsados por la RSC.

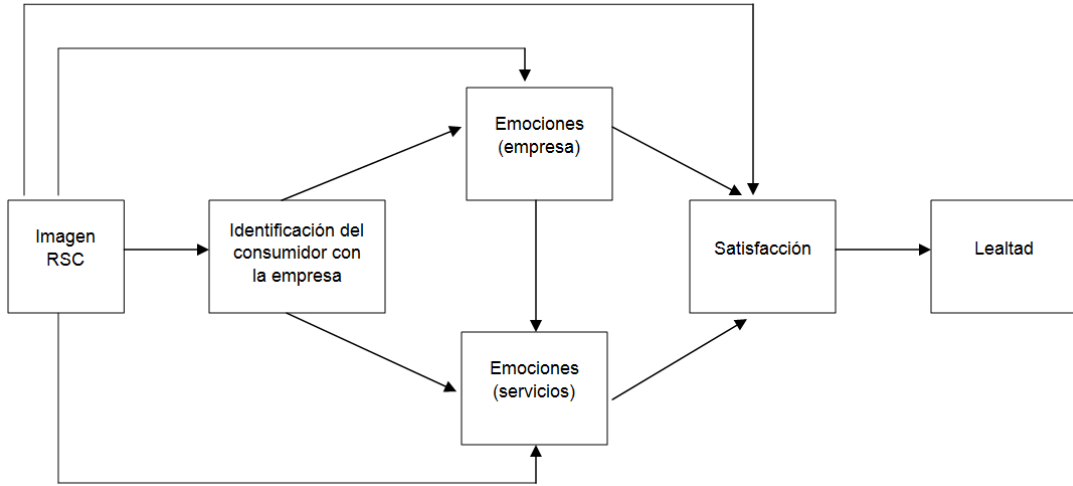
Figura 2-7. Modelo integral de gestión de la RSC con orientación al cliente



Fuente: Bhattacharya y Sen (2004), y elaboración propia

Siguiendo con el estudio de modelos integrales de responsabilidad social corporativa y conducta del consumidor, recientemente Pérez y Rodríguez del Bosque (2015), consideran que la investigación hasta el presente ofrece pocos modelos para entender los beneficios de la percepción (imagen), de la RSC en términos de comportamiento del consumidor, se marcan como objetivo de la investigación construir un modelo que identifique una jerarquía de efectos que permita estudiar / entender cómo las percepciones de los consumidores de la RSC desarrollada por una empresa influyen en su respuesta afectiva y conativa. Los autores afirman hay campo por desarrollar en la literatura, sobre cómo gestionar de manera efectiva la RSC desde el punto de vista managerial y de marketing, gap que en esta tesis se incrementa y modeliza por al tratar sobre la RSC global que desde su novedad puede necesitar de nuevas formas de management y marketing, para su diseño, implementación y generación de retorno económico-social a nivel de marcas globales. Pérez y Rodríguez del Bosque (2015), llegan a resultados de que demuestran que la imagen de la RSC influye de manera positiva en: que el consumidor se sienta identificado con la Marca / Empresa, las emociones que evoca la empresa y la satisfacción del cliente con su la Marca / empresa. La identificación de las acciones de RSC por parte del consumidor, también influye sobre las emociones que al consumidor le genera el servicio que recibe por parte de la Marca y a su vez, la satisfacción del consumidor determina su nivel de (comportamiento), lealtad. Los resultados de la investigación muestran que hay dos maneras para explicar la satisfacción y lealtad de los clientes. La primera manera/ el primer modelo, se basa en las creencias y emociones generadas por la empresa a nivel institucional. La segunda manera/ el segundo modelo, se basa en pensamientos, actitudes, emociones y sentimientos generados por los servicios/ producto de la empresa (véase la Figura 2.8.)

Figura 2-8. Modelo conceptual sobre imagen de RSC y efectos en identificación, emociones, satisfacción y lealtad del consumidor.



Fuente: Pérez y Rodríguez del Bosque (2015)

La imagen corporativa es un constructo multidimensional que se refiere a las percepciones que un grupo de *stakeholders* tiene sobre una marca/ empresa y se entiende a través de dos dimensiones así Brown y Dacin (1997), dividen la imagen corporativa en (1) habilidad corporativa, relacionada con la capacidad / know-how de la empresa, que se refiere a la percepción que el consumidor tiene sobre la experiencia y la capacidad de producir y ofrecer productos y servicios; y (2) la imagen relacionada con la RSC que se refiere al a la percepción y conocimiento de las acciones que la empresa desarrolla respecto a su obligaciones con la sociedad y con los *stakeholders* (He and Li 2011). Siguiendo el modelo de jerarquía de efectos (Lavidge y Steiner, 1961), los autores proponen que la relación entre la imagen percibida de la RSC y la lealtad del consumidor es indirecta y mediada por cuatro variables: (1) Identificación con la empresa/ marca por parte del consumidor; (2) emociones que genera la marca, a nivel institucional, en el consumidor; (3) emociones que genera la marca, a nivel de producto y

servicio, en el consumidor (4) satisfacción del consumidor con la marca. Pérez y Rodríguez del Bosque (2015), aportan como nuevas variables a la jerarquía de modelos, dos nuevas variables que influyen sobre las consecuencias que la imagen de la RSC tiene sobre el comportamiento del consumidor: (1) Emociones que genera la marca, a nivel institucional, en el consumidor; (2) Emociones que genera la marca, a nivel de producto y servicio, en el consumidor. Pérez y Rodríguez del Bosque (2015), la construyen su modelo sobre el modelo de jerarquía de efectos (Lavidge y Steiner,1961). Este modelo considera que los consumidores no cambian de manera inmediata de consumidores desinteresados a consumidores comprometidos/ convencidos. En su lugar, los consumidores realizan su proceso de compra a través de un proceso de varias fases, dónde la compra en sí, es la fase final (Madrigal, 2001). Lavidge y Steiner (1961), dividen las fases del comportamiento del consumidor de la siguiente forma: (1) la dimensión cognitiva, que se refiere a los pensamientos y creencias del consumidor (2) la dimensión afectiva, que se refiere al campo de las emociones (3) la dimensión conativa, que se refiere a las intenciones y acciones que definen el comportamiento del consumidor. Las empresas comunican sus iniciativas de RSC a través de lo que Lavidge y Steiner (1961) denominan “publicidad de la imagen” que se orienta especialmente a la generación de emociones y actitudes, en lugar de dirigirse directamente a la dimensión conativa, que se refiere al comportamiento del consumidor. En esta secuencia cognitiva-afectiva-conativa, la imagen de RSC es un conjunto de creencias que determinan la imagen corporativa. A su vez las creencias determinan respuestas afectivas desde los clientes por el esfuerzo cognitivo para valorar la empresa con relación, al coste de ser cliente. Finalmente esta respuestas afectivas afectan los resultados conativos o de conducta del cliente, como la recomendación o conductas de recompra.

Puesto el modelo de jerarquía de efectos presentando en este artículo propone que el efecto que la imagen de RSC tiene sobre la lealtad del consumidor es indirecto y mediado por la identificación, emociones y satisfacción del cliente, los autores calculan también los efectos indirectos y totales de estas variables. Para cumplir con este objetivo, los autores aplican la metodología utilizada anteriormente por Currás et al., (2009) y sus resultados demuestran que la imagen de RSC tiene un gran efecto significativo y positivo sobre la lealtad del consumidor hacia la marca aunque el efecto es indirecto y mediado por la identificación cliente-empresa, las emociones que la empresa le generan al cliente, las emociones que los servicios ofrecidos le generan al cliente y la satisfacción del cliente. El mayor impacto de la imagen de RSC es sobre la satisfacción del cliente y el menor impacto sobre las emociones que los servicios de la empresa le generan al consumidor y sobre las emociones que la empresa, a nivel corporativo, le generan al cliente. El efecto mediador de la identificación cliente-empresa y de las emociones hace que la imagen de RSC sea la variable más relevante a la hora de determinar la satisfacción del cliente con sus proveedores (de servicios bancarios), por delante de (1) las emociones que la empresa, a nivel institucional, generan al cliente; (2) la identificación cliente-empresa; y (3) las emociones generadas por los servicios prestados. Los resultados presentados en este artículo confirman la validez del modelo de jerarquía de efectos para entender los efectos de la imagen de RSC sobre la lealtad del consumidor.

Específicamente, las asociaciones cognitivas respecto a la RSC influyen directamente en algunas respuestas afectivas de los clientes, tales como su identificación con la empresa, emociones generadas a nivel institucional y satisfacción. También afectan de manera indirecta, las asociaciones cognitivas a las emociones del cliente derivadas de los servicios ofrecidos por la empresa, al

incrementar las emociones relacionadas con el nivel corporativo y la identificación de los clientes con la empresa. Ulteriormente, este efecto positivo determina el comportamiento leal del consumidor. Estos resultados están en la línea de estudios previos, de Brown y Dacin (1997) y Sen y Bhattacharya (2001), los cuales identifican la imagen de RSC como un concepto estratégico más propicio a influir sobre la evaluación total / en conjunto de las empresas, que generar percepciones directas y positivas sobre los servicios prestados por la empresa. Por lo tanto, la imagen de RSC contribuye a la satisfacción y lealtad del cliente. La imagen de RSC incluye dimensiones de gran importancia para el cliente, así como todas las “obligaciones” corporativas hacia los clientes mismos: servicio de atención al cliente, honestidad, disponibilidad de la información o medidas para incrementar la satisfacción con un servicio de calidad. Los resultados indican que la RSC es una herramienta estratégica, dado el papel que juega en construir la actitud hacia la marca, satisfacción y la intención de compra dentro del constructo lealtad del cliente. Por otra parte, las empresas deberían de combinar la gestión de RSC con una gestión eficaz de sus productos y servicios, pues estas variables tienen un papel importante en generar satisfacción, recomendaciones de la marca y comportamiento de compra. Sin embargo, estos autores no han tomado en consideración las posibles diferencias entre las distintas expectativas que los consumidores puedan tener respecto a la RSC. Por lo tanto, está pendiente de profundizar en el análisis de si ciertas dimensiones de la imagen de RSC podrían tener un impacto más positivo sobre la conducta del consumidor que otras. De ahí que autores han estudiado y demostrado que algunas dimensiones de la RSC (por ejemplos, dimensiones de RSC centradas en el consumidor) son más importantes para el consumidor, que otras (McDonald y Lai, 2011). Así un campo de investigación apropiado es el papel que cada dimensión de la RSC tiene sobre las respuestas afectivas y cognitivas del cliente.

Además siguiendo a Van de Ven (2008), la falta de conciencia por los consumidores acerca de las iniciativas y dimensiones de iniciativas de RSC es un gran factor limitante en su capacidad para responder a estas iniciativas. Por lo tanto, las empresas necesitan trabajar en aumentar los niveles de esa conciencia de lo social. Sin embargo, al mismo tiempo es importante subrayar que cualquier comunicación que rodea la RSC es una pendiente resbaladiza, (Friestad y Wright, 1994), pues mientras que a los consumidores les gusta escuchar la descripción de los hechos, en cambio el efecto de sobre-vender la RSC, realmente puede ser contraproducente (Auger, Burke, Devinney y Louviere, 2003). Por lo tanto tras revisar la literatura de la RSC y el consumidor, podemos considerar que hay que conocer mejor y superar (en la investigación académica y en la estrategia empresarial), varias distancias. Una la que separa a la empresa del consumidor, es decir la distancia entre lo practicado en RSC por la primera y lo deseado por el segundo; También del lado de la empresa, la distancia entre la percepción por la empresa de lo necesario en RSC para el consumidor y lo realmente practicado; y por último del lado del consumidor, la distancia entre las percepciones de RSC y las expectativas de RSC (Swaen, 2003). Así, en la elaboración de estrategias empresariales y marketing, los responsables de marketing y comunicación necesitan acertar en la toma de decisiones sobre la fuente y el mensaje para optimizar las atribuciones favorables a la RSC y minimizar las atribuciones desfavorables. Si una proporción considerable de clientes potenciales de una empresa considera que las iniciativas de RSC se realizan normalmente a expensas de las inversiones en el negocio propio de la compañía y en la calidad de su propuesta de valor, los esfuerzos por practicar la RSC pueden quedar seriamente afectados. Así, las empresas pueden beneficiarse al informar a los clientes que sus acciones de RSC no menoscaban su capacidad para producir productos de calidad, especialmente en productos con cadenas de suministro

complejas, sobre las que se desarrollan acciones de RSC, y lejanas al punto de consumo, como en el sector moda rápida.

Y en sentido complementario, en los sectores, desde el punto de vista del consumidor, sensibles a la RSC, como el sector de moda rápida, caso de estudio en esta tesis doctoral, hay que convencer al consumidor que la inversión en calidad, y tecnología, manteniendo una estructura de coste óptima y unos beneficios óptimos, no se hace a expensas de buenas prácticas de RSC, en sus distintas dimensiones (Lim y Phillips, 2008), con énfasis en no afectar negativamente a las prácticas de RSC, a la condiciones laborales de los trabajadores y a la gestión de la subcontratación a proveedores de países en desarrollo, de parte de la cadena de valor, especialmente la productiva con mano de obra intensiva (De Tienne y Lewis, 2005). Incluso se confirma, por la literatura la necesidad de un marketing mínimo, con orientación social por debajo del cual, la dimensión técnica, económica de la marca se ve afectada, si no va acompañada de la anterior dimensión social; y se puede subrayar tras la revisión de la literatura, y siguiendo a Handelman y Arnold (1999), que el entorno competitivo, obliga a las empresas a realizar una serie de conductas empresariales y a tener un funcionamiento congruente con su naturaleza de negocio y objetivos como ente económico, pero al mismo tiempo el entorno informal social de la comunidad (global y local), invita a las empresas a realizar una serie de acciones sociales en favor de la sociedad, global y local que se consideran necesarias desde un conjunto de normas, valores y creencias de la comunidad.

Por todo ello se puede considerar que hay campo por desarrollar en la literatura sobre (1) el nivel de conocimiento y conciencia o no del consumidor, sobre las acciones de RSC global de las marca globales, y como ese nivel mayor o menor

de conocimiento y conciencia puede determinar el nivel de impacto en la conducta del consumidor global; y (2) sobre las estrategias de comunicación de las marcas globales sobre sus acciones de RSC Global y como el tipo, intensidad y confianza o escepticismo generado, puede determinar el sentido positivo o negativo del impacto y la intensidad del impacto en la conducta del consumidor global.

Tras la revisión de la literatura de los capítulos 1 y 2 de esta tesis es posible plantear la siguiente hipótesis, que acabará ser perfilada en el capítulo 5, tras la exposición completa del marco conceptual:

H1: A mayor percepción de marca global, mayor será la valoración de cada una de las tres dimensiones¹⁸ propias de la RSC de la marca: bien RSC hacia la cadena de suministro, bien RSC hacia los empleados (hacia dentro de la organización) o bien RSC hacia los consumidores (fuera de la organización).

¹⁸ Las tres dimensiones tienen cada una como áreas de RSC: Medioambientales – Socioeconómicas – Cultural-educacionales, que a su vez tienen acciones propias de cada área, en cada dimensión.

3. MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

3.1 Marcas globales y conducta del consumidor global

Beck (1998) apunta que la definición de globalización, a nivel económico y sociológico, es de una altísima complejidad, y que se trata de un constructo, en evolución, con múltiples dimensiones: (1) las dimensiones de las técnicas de comunicación; (2) las dimensiones ecológicas; (3) las económicas; (4) las de la organización del trabajo; (4) las culturales; (5) las de la sociedad civil. Al mismo tiempo, considera que la globalización se fundamenta principalmente en: (1) el ensanchamiento del campo geográfico; y (2) la creciente densidad del intercambio internacional, así como (3) el carácter global de la red de mercados financieros y (4) el poder cada vez mayor de las multinacionales; (5) la revolución permanente en el terreno de la información y de las tecnologías de la comunicación; (6) la exigencia, universalmente aceptada, de respetar los derechos humanos; (7) las corrientes icónicas de las industrias globales de la cultura (como la moda); (8) la política mundial post-internacional y policéntrica: junto a los gobiernos hay cada vez más actores transnacionales con cada vez mayor poder (multinacionales, organizaciones no gubernamentales, entidades supranacionales regionales); (9) los retos de la pobreza global; (10) los entornos ecológicos globales; y (11) las sociedades transculturales. Por su parte Ghemawat (2011), desde el punto de vista económico, social y cultural, afirma que el proceso de globalización se encuentra lejos de estar completado, y prefiere hablar de semi-globalización, demostrando con datos estadísticos que los flujos de intercambio e integración, en los campos de: productos y servicios, inversiones directas, personas e información, no permiten afirmar que el mundo es plano: así, por ejemplo, el

comercio transnacional representa actualmente el 29% del PIB mundial. De hecho, algunos países apenas están más globalizados que hace un siglo. Respecto a los flujos de personas, en 2008 los inmigrantes solo representaban el 3,1% de la población mundial. Y pese a los grandes avances tecnológicos de los últimos años, tan solo un 1,5% de las llamadas telefónicas, medidas en minutos, y el 16-17% del tráfico de Internet fueron transnacionales.

Por otro lado, Ghemawat (2011), sí viene a confirmar la creencia generalizada de que las multinacionales son la mano visible de la globalización y analiza cómo las empresas se han expandido internacionalmente. Aunque los datos indican que las grandes empresas están mucho más globalizadas que las pequeñas, también hay muchas pymes activas en los mercados internacionales. En Italia y Suecia, por ejemplo, estas últimas constituyen el 90% de las firmas exportadoras, pero también es verdad que el valor total de sus exportaciones es mucho más bajo que el de las grandes empresas: un 29% frente al 58%. La inversión directa extranjera muestra un patrón similar, ya que las grandes empresas son responsables del grueso de esta actividad. Aun así, el mercado de origen suele tener un gran peso incluso en las multinacionales más grandes. De las presentes en la lista Global 500 de Fortune, el 88% registran más de la mitad de sus ventas en su región de origen. Ghemawat (2011), analiza cómo estas empresas enfocan las distintas funciones en sus operaciones en el exterior. Así, por ejemplo, en el área de marketing, las multinacionales han de adaptarse a cada país. En cuanto a las áreas de operaciones, I+D, finanzas, contabilidad y dirección de personas, Ghemawat (2011), observa que queda mucho por hacer respecto a la integración transnacional, un terreno en el que las multinacionales van por delante. Las diferencias culturales influyen en nuestro comportamiento y, por tanto, en cómo hacemos negocios. Son especialmente importantes para las multinacionales, que

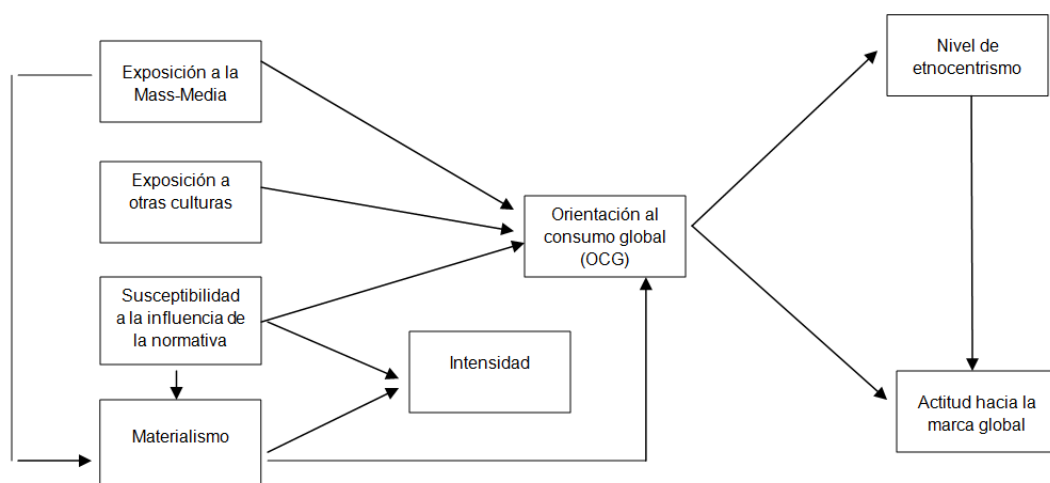
interactúan a diario con distintas culturas. A las multinacionales les conviene tener en cuenta estas diferencias, y no solo en el ámbito del marketing, sino en el de desarrollo de negocio internacional y especialmente en recursos humanos, apoyando el establecimiento prioritario en países con culturas parecidas o que tengan un porcentaje importante de población del país de origen de la multinacional. Si esto no es posible, otras alternativas son participar en joint ventures, crear una cultura corporativa fuerte o aumentar la diversidad de los equipos directivos. Al igual que esta última estructura accionarial no es apta para todas las economías, tampoco lo son los mercados de capitales. Así como en algunos países de herencia financiera británica la capitalización del mercado bursátil suele superar el PIB, en muchos países en desarrollo supone menos del 10%. Los derechos y la regulación laborales también varían enormemente de un país a otro. Los autores constatan una relación negativa entre los derechos laborales y la inversión extranjera. Reino Unido y Estados Unidos puntúan bajo en lo primero y alto en lo segundo, mientras que otros países desarrollados, como Francia y Alemania, y muchos otros en desarrollo muestran el patrón opuesto. Estas diferencias de patrón, pueden estar basadas en el sistema jurídico, la herencia religiosa o el índice de distancia al poder de los países.

En este contexto económico, social y cultural de la globalización, en este capítulo 3 de la tesis, se analizan las marcas globales y su influencia en las actitudes y conducta del consumidor. Siguiendo a Alden et al., (2006), el mercado sigue su proceso de globalización, por una serie de factores incluyendo los niveles de inversión mundial, producción y comercialización a escala global, avances en las tecnologías de las telecomunicaciones, aumentos de los desplazamientos a nivel regional y mundial y el crecimiento de los medios de comunicación (Holt, Quelch y Taylor, 2004; Özsomer y Simonin, 2004; Steenkamp y Ter Hofstede, 2002;

Stremersch y Tellis, 2004; Van Everdingen, Aghina y Fok, 2005). Algunos investigadores (por ejemplo, Hannerz, 1990; Levitt, 1983) han propuesto que esto conduce a la creación de una 'cultura del consumidor global' (Alden, Steenkamp y Batra, 1999). Otros han argumentado que las culturas locales siguen teniendo una influencia muy poderosa o que los consumidores están siendo afectados especialmente, respecto a estas influencias culturales y locales, por la "hibridación", es decir procesos de integración de distintas culturas (Hermans y Kempen, 1998; Holton, 2000), por la "glocalización", es decir el equilibrio entre los elementos locales y particulares con los elementos globalizados, tanto a nivel económico, como social y cultural, o bien la interpenetración de lo global y lo local, resultando en únicos resultados en diferentes áreas geográficas (Ritzer 2003; Turner, 2003) o por la "creolización", es decir, el consumidor se ve afectado por contactos culturales en un lugar dado del mundo, que no se producen por un planificado intercambio cultural sino que son resultado de relaciones imprevisibles (Friedman, 1996). Y en este contexto de la globalización y las marcas globales, Alden et al., (2006), con relación a las actitudes y conducta del consumidor ante las marcas globales, locales o híbridas, desarrollan un nuevo constructo denominado orientación al consumo global (OCG). Estos autores etiquetan como orientación al consumo global (OCG), el siguiente set de actitudes del consumidor ante marcas globales, que son hipotetizadas, como respuesta a la globalización, con opciones de consumo entre lo global y lo local (1) asimilación / homogeneización/convergencia; (2) separación / polarización; (3) hibridación / creolización / glocalización y (4) falta de interés / marginación (Berry, Kim, Power, Young y Bujaki, 1989; Crane, 2002; Holton, 2000; La Fromboise, Coleman y Gerton, 1993; Sandikci y Ger, 2002).

Y diseñan un modelo, véase la Figura 3.1., para definir las actitudes del consumidor ante marcas globales, donde se referirán a tener preferencias por alternativas de consumo global, como orientación al consumo global positiva, y a tener preferencias hacia el consumo local como orientación al consumo global negativa. Una vez testado el modelo, se llega a la conclusión que si bien, los consumidores que tienen actitudes más positivas hacia la OCG, desarrollarán también actitudes más positivas hacia marcas globales, en cambio, globalización y homogeneización cultural, no son equivalentes, por la influencia y la moderación de las variables (1) sociodemográfica; (2) exposición a otras culturas; (3) exposición a mass media; (4) distintos niveles de materialismo; (5) susceptibilidad a la influencia normativa (ser influenciados por otros); y (6) nivel de etnocentrismo. No sin dejar de mencionar que si bien la respuesta preferente del consumidor, más globalizada, glocalizada o localizada, puede depender de la categoría de consumo, hay consistencia actitudinal transversal en todo contexto de consumo.

Figura 3-1. Actitudes del Consumidor ante Marcas Globales



Fuente: Alden et al., (2006)

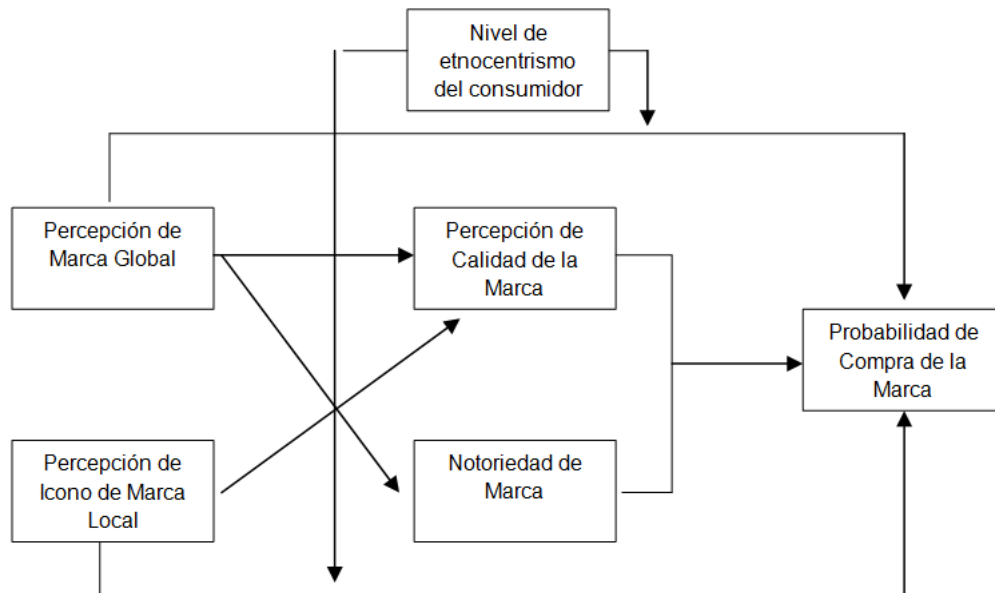
Las conclusiones muestran que lo global, lo glocal y lo local, como un continuo, con respuestas posibles del consumidor en un contexto de marcas globales, que varían de lo global a lo local, pasando por lo glocal; por lo tanto para tener una foto completa de la conducta del consumidor, es necesario integrar antecedentes y moderadores de la conducta del consumidor, junto al innovador constructo de orientación al consumo global. Implicaciones manageriales, indican que globalización y homogeneización cultural no son equivalentes, aún más los consumidores integran símbolos de lo local y lo global en su conducta. Se apoyaría que las marcas tengan en su portfolio de producto, productos que jueguen en el continuo de lo global-glocal-local.

Siguiendo el análisis de la literatura sobre Marcas Globales y Conducta del Consumidor Global Steenkamp, Batra y Alden (2003), consideran que en el mercado multinacional / global, véase la Figura 3-2., es cada vez más importante entender por qué algunos consumidores prefieren marcas globales que marcas locales. Y delinean tres vías a través de las cuales la percepción de marca global (PMG), versus la percepción de icono de marca local (PIML), influye en la probabilidad de compra de la marca, al crear la PBG un valor de marca adicional, en términos de utilidad (Aaker, 1991).

Utilizando datos de consumidores de Estados Unidos y Corea, demuestran que la si bien no se establecen relaciones directas entre PMG y e intención de compra, la PMG está sí positivamente relacionada con la calidad percibida de la marca y el prestigio de la marca y a través de estas percepciones de globalidad, calidad y prestigio, con la moderación del nivel de etnocentrismo del consumidor, se establecen relaciones indirectas con la posibilidad de compra (y con mayor intensidad, que la relación directa entre PBG y posibilidad de compra, a través de

las percepciones de calidad y prestigio), siendo más fuerte el efecto generado a través de la calidad percibida; y siendo ambos efectos más débiles para los consumidores más etnocéntricos. Respecto a la PIML, sí hay relación directa con prestigio de marca y probabilidad de compra, no con percepción de calidad de marca de manera directa. Siendo el efecto total mayor para la PMG, que para la PIML.

Figura 3-2. Modelo sobre percepción de marca global, creación de valor de marca y conducta del consumidor



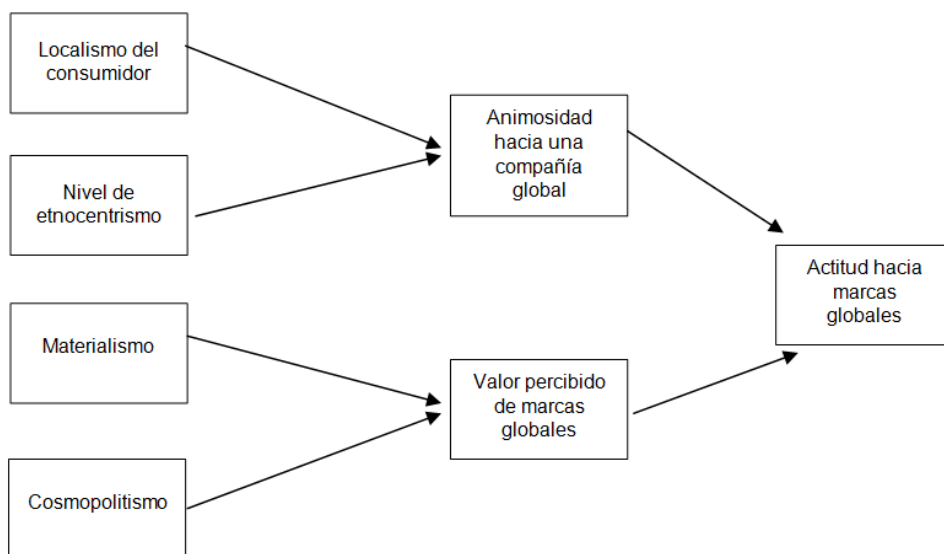
Fuente: Steenkamp et al., (2003), y elaboración propia

Respecto a la supuesta cultura de consumidor global (GCC), se afirma por Steenkamp et al., (2003), que el hecho de no encontrar una generalizable y directa asociación entre la PMG y la probabilidad de compra, es consistente con el estado incipiente de la noción GCC.

Siguiendo con el análisis de modelos de la literatura de marketing global y conducta del consumidor, Alden et al., (2013), han desarrollado un modelo sobre el efecto de la animosidad hacia una compañía global (ACG), y del valor percibido de la marca global (VPMG), como antecedentes de un proceso dual de formación de actitudes hacia la marca global (AMG). Estos autores, consideran que los efectos de la animosidad a nivel nacional de productos extranjeros procedentes otros países se han estudiado, pero se sabe poco sobre el papel de animosidad hacia una compañía global (ACG). Tal comprensión es importante en un mundo cada vez más dominado por marcas globales que están perdiendo rápidamente sus asociaciones con países individuales. Este estudio propone, ver figura 3-3., una red nomológica sobre las características de la ACG y el valor percibido de marcas globales (VPMG), como "antecedentes del proceso dual" hacia la formación de la actitud hacia la marca global (AMG); y como mediadores de cuatro construcciones exógenas: 1) el etnocentrismo del consumidor (ETC) y el localismo del consumidor (LOC), mediado la ACG; y 2) el cosmopolitismo y el materialismo, mediados por el VPMG. Y establecen las siguientes conclusiones: - (1) los consumidores pueden tener tanto las unidades cognitivo-afectivas de animosidad hacia una compañía global (ACG), como del valor percibido de marcas globales (VPMG) y que, dependiendo de la disponibilidad de ACG y del VPMG, diferirá su influencia relativa en la formación de la actitud hacia la marca global (AMG). Además, sugieren que la relativa accesibilidad a la ACG, como al VPMG dependerá, en parte, en la medida en que los consumidores están influenciados por preocupaciones normativas sociales (localismo y etnocentrismo del consumidor) o cuestiones de identidad personal (materialismo y cosmopolitismo); (2) en segundo lugar, hacen hincapié en los beneficios de la producción local y la creación de empleo (como en el caso de coches japoneses en los Estados Unidos; Woodyard 2011), para disminuir la fuerza de la relación

positiva entre el etnocentrismo del consumidor y la ACG; (3) Con el modelo establecido, los managers globales podrán entender mejor los factores que pueden predecir de manera relevante las actitudes hacia sus marcas globales; (4) Un énfasis adicional se presenta para el valor funcional, social y emocional de las marcas globales, pues través de la comunicación en marketing, se podría reducir el efecto negativo de la animosidad hacia una compañía global (ACG) en la mejor actitud hacia la marca global (AMG). El modelo es testado en Brasil, Alemania y Corea del Sur, tres países distantes cultural y económicamente.

Figura 3-3. Modelo dual del efecto de la animosidad hacia una compañía global, y el valor percibido de marca global en las actitudes globales hacia la marca



Fuente: Alden et al., (2013), y elaboración propia

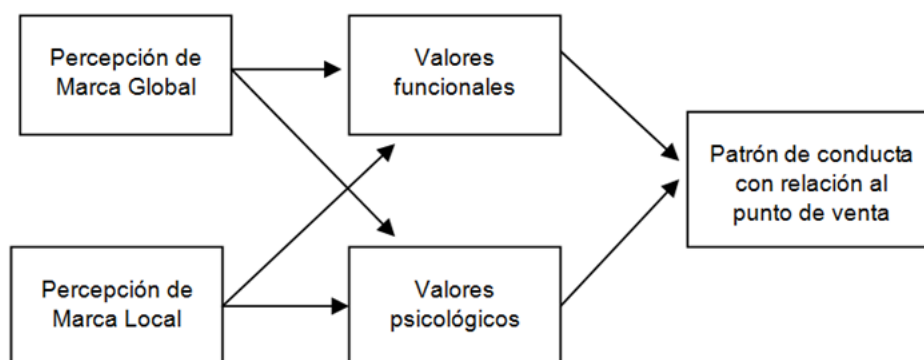
Otros autores como Swoboda, Pennemann, y Taube (2012), con relación al mecanismo a través del cual los minoristas¹⁹, trasladan la percepción de marca global (PMG), y la percepción de marca local (PML) en el patrón de

¹⁹ Como Inditex a través de sus marcas de retail

conducta de la clientela con relación al punto de venta, en un estudio sobre el mercado chino, estos autores, ver su modelo en la figura 3-4 (testado en el mercado chino, en minoristas occidentales²⁰, asiáticos y de China continental), encontraron que la percepción de marca global y la percepción de marca local de marca, mejora la clientela solamente si afectan a los valores funcionales y psicológicos de los consumidores. Y se utiliza al nivel del consumidor, como moderador, la identidad global o local del consumidor (IGLC). Estas rutas de creación de valor para el éxito cambian según el origen de los minoristas. Aunque los minoristas occidentales y asiáticos dibujan igualmente fuertes beneficios por las percepciones globales, los minoristas asiáticos convencerán a los consumidores predominantemente a través de valores funcionales, mientras que los minoristas occidentales también influyen en los consumidores emocionalmente. A su vez los minoristas chinos ganan consumidores por ser percibidos como marcas "glocal", en China. Y además la percepción global de marca refuerza más positivamente los hábitos de consumo de los consumidores con identidad global. Por su parte, Alden et al., (1999), siguiendo con el análisis de las marcas globales y su relación con consumidor global, desarrollan el constructo de la estrategia de posicionamiento cultural global ante el consumidor o posicionamiento de cultura de consumidor global (PCCG), y su relevancia para la estrategia de posicionamiento de marcas buscan la percepción de globales por parte de los consumidores, frente a una posicionamiento local o de pertenencia a una singular cultura extranjera. La estrategia de PCCG, asocia la marca con un amplio grupo

²⁰ Dentro de los minoristas occidentales, se testa el modelo con las Marcas Nike y Zara, en la categoría Fashion Retailing

Figura 3-4. Modelo sobre el efecto de la percepción de marca global (PMG), y de la percepción de marca local (PML), en el patrón de conducta con relación al punto de venta.



Fuente: Swoboda et al., (2012), y elaboración propia

de símbolos, reconocibles y comprendidos, percibidos como constitutivos de una cultura de consumidor global. La Identificación de la PCCG como una herramienta de posicionamiento sugiere sea utilizada como una ruta a través de la cual algunas marcas pueden ser percibidas por los consumidores como globales, facilitando a los managers con una dirección estratégica en el mercado internacional. Tres elementos centrales, definen los símbolos culturales: lenguaje, estilos estéticos y temas sirven de relato de marca. Se trata, en el dominio de la comunicación de marca y publicidad de asociar alguna marcas con la cultura del consumidor global, a través de un proceso de transferencia de contenidos. Para entender la efectividad de los diferentes tipos de posicionamiento in diferentes mercados, hay que analizar las interacciones del constructo de PCCG con el tipo de producto, el país / mercado y las características del segmento objetivo.

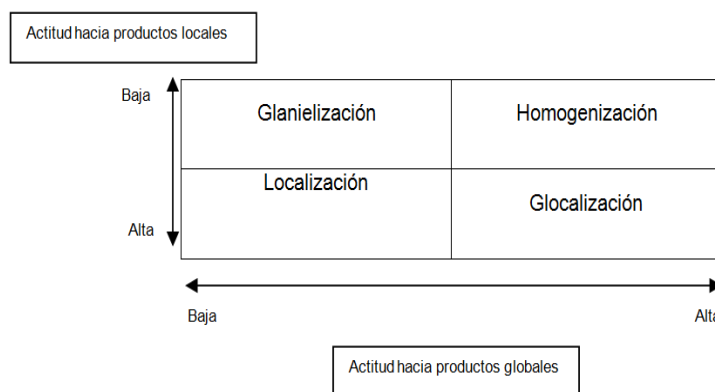
Steenkamp y De Jong (2010), desarrollan en el contexto de las actitudes del consumidor ante el mercado y marcas globales y locales, los constructos de: Actitud hacia productos globales (APG) y Actitud hacia productos locales (APL), como constructos actitudinales generalizados que a su vez generan cuatro temas (1) ¿Cómo se relacionan APG y APL uno al otro?; (2) ¿Cuál es la motivación estructural subyacente a APG y APL?; (3) ¿La teoría propuesta de diferenciación entre actitudes hacia productos globales y locales, por parte del consumidor, es culturalmente circunscrita o generalizada entre los países?; y (4) ¿Cuáles son las implicaciones relevantes en management de estas actitudes del consumidor?. Para responder estas preguntas, los autores proponen y prueba empíricamente una estructura integrada para APG y APL y sus antecedentes, organizados alrededor del poderoso concepto motivacional de los valores. Así una cuestión importante consiste en que el avance hacia productos globales sea coherente con las demandas del mercado. Muchos investigadores creen que este no es el caso. Ellos postulan un equilibrio básico entre la agregación (economías de escala) y adaptación (sensibilidad a lo local). Ghemawat (2007, p. 198,) llama a esto "la elección estratégica en la que tradicionalmente se ha centrado la literatura sobre estrategia global". Según Ghemawat (2007), las empresas pueden obtener ventajas competitivas bien por lograr relevancia local a través de un enfoque en productos locales o bien por lograr economías de escala y alcance mediante la estandarización Internacional de productos globales.

Y Steenkamp et al., (2003), encuentran que las preferencias de los consumidores de productos de marca a nivel mundial están positivamente relacionados con el grado al que ellos creen que estos productos se venden en el mundo en lugar de estar disponibles solamente sobre una base local. Los consumidores a menudo equiparan el consumo de productos globales con la modernidad, progreso,

MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

consumismo, eficiencia y una promesa de abundancia (Holton, 2000). Teniendo en cuenta el papel clave del consumo de productos en la cultura del consumo, es lógico pensar que los consumidores que abrazan una cultura de consumo local, tengan en general un APL más positiva. Por el contrario, hay consumidores que creen que productos con contenidos culturales locales han perdido gran parte de su importancia en la era de la difusión mundial de las hábitos de conducta y consumo, expansión de las relaciones económicas, sociales y culturales a través de continentes, organización de la vida social y cultural a escala global y el crecimiento de una conciencia global compartida (Ritzer 2007, p. 4), por lo tanto estos consumidores que abrazan una cultura de consumo global, es lógico pensar que tengan una APL más negativa, y una APG más positiva. Combinando niveles de APL y APG, véase la Figura 3-5., aparecen, los siguientes constructos: Localización, alta APL y baja APG, Glocalización, alta APL y alta APG, Glanielización, baja APL y APG y Homogenización, baja APL y alta APG.

Figura 3-5. Combinación de niveles de APL y APG



Fuente: Steenkamp y De Jong (2010), y elaboración propia

En la Tabla 3-1., se exponen los tres tipos de valores que influyen en las actitudes de los consumidores, y que se integran en el esquema de relaciones entre APL y APG, de Steenkamp, y de Jong, como antecedentes.

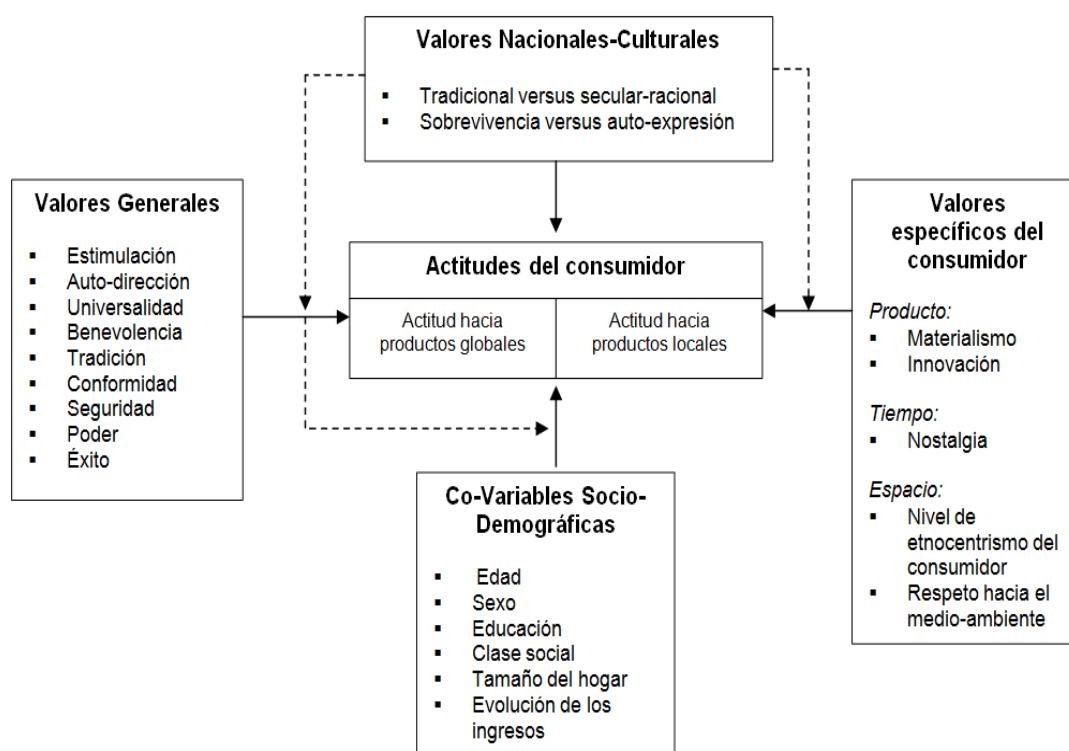
Tabla 3-1. Organización del Sistema de Valores en 3 niveles

Nivel de Valores	Nivel de Abstracción	Definición	Ejemplos
Valores nacionales-culturales	Alto ↓ Bajo	Creencias colectivas, compartidas entre personas que viven en un mismo país y que se definen como objetivos abstractos y modelos de conductas que traspasan situaciones y comportamiento específicos	Sobrevivencia, auto-expresión (Inglehart y Baker, 2000)
Valores generales		Creencias individuales sobre objetivos abstractos y modelos de conductas que traspasan situaciones y comportamientos específicos	Poder, universalidad, seguridad (Schwartz, 1992)
Valores específicos del consumidor		Creencias individuales sobre objetivos específicos y modelos de conducta que promueven estos objetivos en el ámbito del consumidor	Materialismo (Richins y Dawson, 1992), respeto para el medio ambiente (Grunert y Juhl, 1995)

Fuente: Steenkamp y De Jong (2010), y elaboración propia

Steenkamp y De Jong (2010), desarrollan el esquema de análisis, Base de Valores de los Antecedentes de la APG y de la APL de los consumidores, véase la Figura 3-6.

Figura 3-6. Esquema de Base de Valores de los Antecedentes de la APG y de la APL



Fuente: Steenkamp y De Jong (2010), y elaboración propia

En la Tabla 3-2., se exponen las combinaciones de relaciones esperadas del modelo Steenkamp, y de Jong, entre Valores y APG y APL.

Tabla 3-2. Combinaciones de relaciones esperadas entre valores y APG y APL.

Actitud hacia...	Valores Nacionales-Culturales	Valores Generales	Valores del Consumidor		
			Objeto	Contexto	Tiempo
Productos Globales	Tradicional/ secular-racional (+)	Hábito o patrón no sinusoidal; más bien relaciones fuertemente positivas con estimulación, poder y universalidad	Materialismo (+)	Nivel de etnocentrismo del consumidor (-)	Nostalgia (-)
	Sobrevivencia/ Auto-expresión (-)		Innovación (+)	Respeto hacia el medio-ambiente (+/-)	
Productos Locales	Tradicional/ Secular-racional (-)	Hábito o patrón sinusoidal con picos para tradición y seguridad y bajadas para estimulación y auto-expresión	Materialismo (+)	Nivel de etnocentrismo del consumidor (+)	Nostalgia (+)
	Sobrevivencia/ Auto-expresión (-)			Respeto hacia el medio-ambiente (+/-)	

Fuente: Steenkamp y De Jong (2010), y elaboración propia

MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En la Figura 3-7. se sintetizan los efectos que aparecen como resultados del modelo de análisis entre valores y APL y APG.

Figura 3-7. Efectos que aparecen como resultados del modelo de análisis entre valores y APL y APG.

Actitud hacia productos locales	Efecto negativo	<ul style="list-style-type: none"> Nostalgia Sexo: masculino Nacional-cultura y auto-expresión 	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en valores de auto-dirección 	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en estimulación Nacional-Cultural; Secular-Racional
	Sin Efecto	<ul style="list-style-type: none"> Dimensión del hogar 	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en logro/éxito Énfasis en hedonismo Énfasis en benevolencia 	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en universalidad y poder Innovación Educación Clase social El efecto de la universalidad es más fuerte en sociedades caracterizadas por la auto-expresión
	Efecto Positivo	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en tradición y conformidad Etnocentrismo Edad Tradicional nacional-cultural El efecto del etnocentrismo es más fuerte en sociedades tradicionales El efecto de la edad es más fuerte en sociedades caracterizadas por la sobrevivencia 	<ul style="list-style-type: none"> Énfasis en valores de seguridad Énfasis en respeto hacia el medio ambiente Incremento del nivel de ingresos del hogar 	<ul style="list-style-type: none"> Materialismo Sexo: mujer Tradicional nacional – sobrevivencia Clase social en sociedades de auto-expresión y secular-racionales
		Efecto negativo	Sin efecto	Efecto positivo
Actitud hacia productos globales				

Fuente: Steenkamp y De Jong (2010), y elaboración propia

A destacar en los resultados del modelo testado de Steenkamp y De Jong (2010), como el “énfasis en respeto al medioambiente” se sitúa en una zona positiva del rango de efectos de la actitud hacia productos locales (APL), y en cambio se sitúa en una zona neutra del rango de efectos de la actitud hacia productos globales (APG).

Profundizando, con relación a los objetivos de esta investigación, y en lo relativo a la conducta del consumidor, a través de su actitud e intención de compra con relación a las marcas globales, recientemente Xie, Batra y Peng (2015), proponen un modelo conceptual para explicar las preferencias de los consumidores hacia marcas globales versus marcas locales en mercados emergentes y testan el modelo utilizando datos de consumidores chinos.

El modelo añade la alta identidad expresiva de marca y también la alta confianza y el afecto positivo hacia las marcas. El modelo desarrollado por los autores apoya estos constructos añadidos y estudios previos que demuestran que la calidad de la marca y su notoriedad son vínculos importantes entre la percepción de marca global (PMG) y la percepción de marca local (PML) y el comportamiento favorable del consumidor. La aportación más significativa es que tanto la percepción de marca global (PMG), como la percepción de marca local (PML), pueden mejorar la identidad expresiva de marca. Los resultados establecen el papel mediador, entre PMG/PML y las intenciones conductuales, de la alta identidad expresiva de marca y también de la alta confianza y del afecto positivo hacia las marcas.

Y los resultados también identifican el valor incremental explicativo de estos mediadores adicionales, los cuales no se han estudiado en profundidad previamente. La percepción de marca global – que afecta el comportamiento del consumidor a través de prestigio de marca, confianza en la marca y “afecto”/ emociones hacia la marca influye más que la percepción de marca local que actúa principalmente a través de la identidad expresiva de marca. Dada la actual economía globalizada, muchas empresas multinacionales están incrementando su marketing de marcas globales en el mundo. Las marcas globales proyectan su marketing y ventas en muchas áreas del mundo de una manera centralizada y

mantienen su presencia global de un modo “casi-estandarizado” (Steenkamp et al., p. 53).

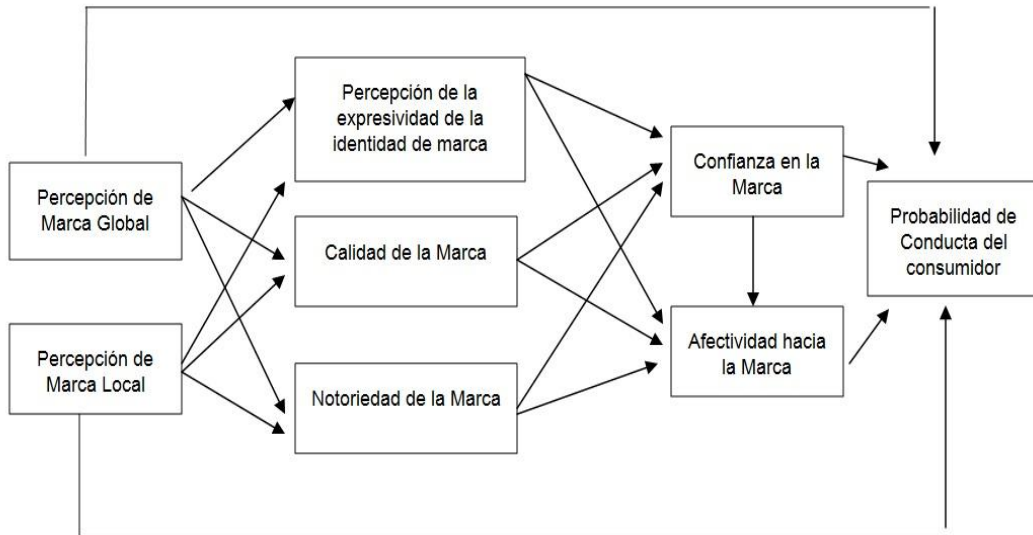
Aunque las empresas globales se benefician de distintas estructuras de costes en distintas economías, la principal pregunta es si también se benefician de una percepción de “marca global” por sus consumidores (Steenkamp et al., 2003). Y existen evidencias que un alto número de personas de todo el mundo – pero no todas – prefieren imágenes culturales y símbolos de consumo aceptados a nivel global (por ejemplo, marcas globales) en lugar de imágenes y símbolos de consumo tradicionales y locales (Alden et al., 2006). Sin embargo, la explicación de porque los consumidores prefieren marcas globales en lugar de marcas locales (Steenkamp et al., 2003), está todavía incompleta. Xie et al., (2015), proporcionan tres nuevas explicaciones a esta preferencia de marcas globales sobre marcas locales: el papel que juega; (1) La identidad expresiva de marca; (2) confianza en la marca; y (3) la afectividad / emociones hacia la marca.

Un estudio sobre la competitividad de la marca puede llevar a asumir a las marcas globales y locales evocar simultáneamente tanto la PMG, como la PML, antes que asumir que solo las marcas globales pueden beneficiarse de ser percibidas como globales, y que solo las marcas locales pueden beneficiarse de ser percibidas como locales, además la literatura ha mostrado que los consumidores actualmente poseen y buscan simultáneamente identidades tanto globales, como locales, (Arnett, 2002; Zhang y Khare, 2009), por ello, aún más en un estudio sobre mercados emergentes es esencial permitir a los consumidores valorar la identidad con la marca y los beneficios dados a partir tanto de la percepción de marca global, como de la percepción de marca local, simultáneamente. Las recientes investigaciones desarrollada por los autores, Xie

et al., (2015), contribuyen a la literatura sobre marcas globales y conducta del consumidor de dos maneras: (1) desarrollando modelos sobre las preferencias hacia marcas globales vs. marcas locales, añadiendo factores mediadores cognitivos y afectivos (expresividad de la identidad de marca, confianza en la marca y afectividad/emociones hacia la marca), para explicar el comportamiento del consumidor hacia las marcas; (2) desarrollando modelos permiten a las marcas globales y locales tener nuevas percepciones sobre su nivel de globalización o localización y en consecuencia, permite a las marcas globales y locales comunicar su calidad, prestigio y ayudar a los clientes a cumplir con su necesidad de señalar su deseo de auto identidad y de identidad social (identificación) y por lo tanto, creando afectividad/ emociones hacia la marca y confianza en la marca.

Respecto al diseño de un marco conceptual (véase la Figura 3-8), para evaluar la PMG y la PML, cabe Xie et al., (2015), y la literatura en la que se apoyan no representan dos extremos de una sola dimensión continua (Steenkamp et al., 2003), porque ciertas marcas pueden puntuar alto o bajo (Özsomer, 2012), en ambas percepciones, especialmente en mercados emergentes (Steenkamp et al., 2003; Schuiling y Kapferer, 2004; Swoboda et al., 2012). A efectos de gestión de marca, la Percepción de Marca Global y Percepción de Marca Local generan dos estrategias diferentes (aunque relacionadas) de gestión de marca, que implican dos maneras diferentes de gestionar la comunicación y las iniciativas de marketing (Alden et al., 2006).

Figura 3-8. Marco Conceptual de PMG y PML y conducta del consumidor



Fuente: Xie et al., (2015), y elaboración propia

En este modelo ampliado, los autores buscan confirmar resultados anteriores sobre el papel que tiene la confianza en la marca y la afectividad/ emociones hacia la marca en desarrollar respuestas/ comportamiento positivo del consumidor (en cuanto a probabilidad de preferencia de compra, intención de pagar un precio superior e intención de recomendar la marca) respecto a la marca principal; y además porque los beneficios sociales de la expresión de identidad tienen consecuencias más allá de evaluaciones de la actitud (Thorbjornsen, Helge, y Nysveen, 2007), en el modelo se examinan intenciones de conducta del consumidor hacia la PMG y la PML. Además aunque Chaudhuri y Holbrook (2001), sugieren que la confianza en la marca y las emociones hacia la marca son dos factores determinantes sobre las preferencias de los consumidores y su elección de marca, estos factores no se han estudiado anteriormente, en la literatura sobre marcas globales, como posibles factores mediadores de los

efectos que la calidad y el prestigio tienen sobre tales resultados en el consumidor (Batra y Sinha, 2000; Özsomer, 2012; Steenkamp et al., 2003), lo que añade importancia a esta replicación.

Por otro lado el papel de la afectividad/ emociones es de especial interés para las marcas globales porque Dimofte, Johansson y Ronkainen (2008), examinan las reacciones cognitivas y afectivas y afirman que las respuestas de los consumidores a las marcas globales están motivadas más por el nivel afectivo, que por el cognitivo.

También es posible que la confianza en la marca, por sí misma incremente el afecto sobre la marca. El juicio del mercado sobre lo confiable de una entidad y su voluntad para generar confianza, están correlacionados con el efecto positivo afectivo de evaluaciones (Chaudhuri y Holbrook 2001; Schoorman, Mayer y Davis, 2007). Por ejemplo la confianza ayuda a reducir la ansiedad relacionada con el consumo (Grabner-Kraeuter, 2002) y hace que el mercado se sienta confortable en acciones relacionadas (Jeffries y Reed, 2000). De esta manera, también se testa en el modelo la posibilidad de que una confianza alta de marca incremente el afecto a la marca, incorporando al modelo la relación desde la confianza en la marca hacia el afecto hacia la marca. Las aportaciones de la literatura reciente sobre la percepción de marca global y la percepción de marca local, y sus repercusiones en la relaciones del consumidor con la marca y el impacto en la conducta del consumidor determinan que las relación entre percepción de marca global y local y la conducta del consumidor, suele estar mediada por constructos como el prestigio de la marca, la confianza y las emociones hacia la marca; o bien la percepción de marca global y local afecta las respuesta de comportamiento del consumidor especialmente a través de la identidad con la marca.

Así, Xie et al., (2015), aportarían las siguientes cadenas de mediación: (1) la percepción de marca global PMG operaría fundamentalmente a través de la cadena de mediación de: “Prestigio de Marca – Confianza en la Marca – Afecto a la Marca – Intenciones de Conducta” y (2) la percepción de marca local (PML) operaría fundamentalmente a través de la cadena de mediación de: “Identidad expresiva de Marca - Intenciones de Conducta”.

Siguiendo a la literatura que pone en relación las marcas globales, la globalización de las marcas y del consumidor y la conducta del consumidor, objetivo de este capítulo de la tesis (Alden et al., 2006; Arnett, 2002; Batra, Ahuvia y Bagozzi 2012; Leung, Bhagat, Buchan, Erez y Gibson, 2005; Ghemawat, 2001 y 2004; Swaminathan, Page y Giirhan-Canli, 2007; Xie et al., 2015; Zhang y Khare, 2009), se puede concluir que: (1) los consumidores viven hoy en día en un entorno que es local y global al mismo tiempo y forman una identidad bicultural, dónde parte de esta identidad tiene sus raíces en la cultura local, mientras que la otra parte de esta identidad tiene sus raíces en una cultura global interconectada. Los consumidores para mantener una identidad global y local en un entorno global, adoptan prácticas y estilos, que son parte de una cultura global, y al mismo tiempo, continúan manteniendo sus propios valores culturales y costumbres; (2) los gestores de marca deberían de comprender o asumir que tanto las marcas que se perciben como globales, como las marcas que se perciben como locales, son calificadas así por los consumidores no solamente debido a su nivel superior de notoriedad y calidad, sino también debido a la capacidad de la marca de permitir al consumidor expresar su identidad; (3) las marcas que integran de una manera creíble la dimensión global y local (por ejemplo, marcas locales con una imagen global; o marcas globales conectadas con la cultura local), pueden comunicar mejor su carácter bicultural y en consecuencia, construir relaciones más fuertes

con clientes de mercados con distinto grado de desarrollo económico, y distantes culturalmente, administrativamente y geográficamente, por ejemplo emergentes y no emergentes).

Tras la revisión de la literatura añadida por el presente epígrafe 3.1. sobre Marcas Globales y Conducta del Consumidor, se detecta campo de investigación por desarrollar en la literatura sobre los distintos efectos de las marcas globales en la conducta del consumidor. Y en concreto, tiene sentido plantear las siguientes hipótesis, en el contexto de los efectos de las marcas globales en la conducta del consumidor, y que formarán parte de las relaciones entre marca global, RSC global y conducta del consumidor, que configuran el modelo teórico de esta tesis:

H2: A mayor percepción de marca global, mayor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H4: A mayor percepción de marca global, mayor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

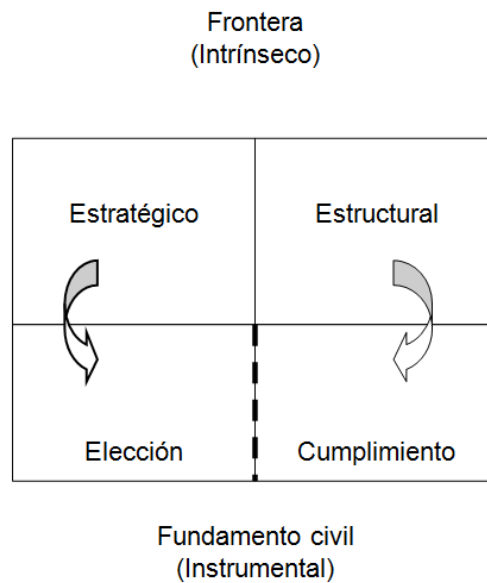
H6: A mayor actitud del consumidor hacia la marca global, mayor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

3.2 Marcas globales, RSC global y conducta del consumidor: actitud e intención de Compra

Como continuación de la revisión de la literatura, en el epígrafe 3.1. sobre nuevas tendencias en marketing global y el estudio de las marcas globales y su impacto en la conducta del consumidor, y los modelos analizan esas relaciones entre marca y consumidor global, en este epígrafe 3.2., se estudia el impacto de la RSC practicada por las marcas globales y su impacto en el conducta del consumidor y se analizan los modelos estructuran esas relaciones. Así tras los distintos escenarios económicos surgidos durante y después la situación económica y financiera global a partir del 2008, autores como Kemper y Martin (2010), se plantean esas turbulencia, como un test para la teoría y la práctica de la RSC local y global. La evolución de la gestión empresarial y de la estrategia y prácticas de RSC post-2008, se encuentra con un escenario de mayor control por el estado y la sociedad sobre las buenas prácticas económicas y financieras, y la demanda por los *stakeholders* de una RSC extremadamente tangible. Y consideran que la teoría de Freeman (1984), sobre gestión de los *stakeholders*, queda reforzada en la nueva RSC, de manera que los managers deben comprometerse, y las empresas deben contratar gerentes con la capacidad de gestionar algo más que cuestiones financieras, pues muchas empresas deben trabajar con las comunidades locales, sindicatos, legisladores, reguladores y las instituciones financieras para tener una esperanza de supervivencia; y ser capaces de desarrollar nuevas medidas de resultados sociales, pues desempleo, necesidades de vivienda y alimentación, y riesgo de accidentes medioambientales, han crecido exponencialmente (Saiz, 2009).

De hecho conseguir resultados sociales positivos es una tarea diferente a lo que era al comienzo del 2008. Acciones de RSC con impacto ajustado a las nuevas realidades sociales locales y globales e instrumentos de medida fiables son requisitos de una nueva RSC adaptado al mercado global y sus turbulencias, aún más cuando la RSC ya había sido criticada por desarrollar acciones instrumentales, para el beneficio económico final de la empresa y utilizar medidas de reputación no fiables (McWilliams y Siegel, 2006). ¿Después de las turbulencias del año 2008 y siguientes? Las responsabilidades sociales y ambientales de las empresas pueden ser por una lado mantener y apoyar una alta calidad de la vida humana, y no exagerar expectativas y precios de las acciones, y por otro las empresas deben estar dispuestas a intercambiar: el “puro maquillaje ambiental verde”, las reclamaciones no verificadas de propósito social y los códigos éticos inateriales, por mejor: el empleo equitativo, la duración de la calidad y la producción sostenible. Martin (2002), aporta su “Matriz Virtuosa” (MV), véase la Figura 3-9, que adaptada a los efectos de esta tesis, sirve de modelo conceptual y herramienta para calcular los distintos tipos de fuerzas que generan diferentes categoría de RSC y los distintos retornos a esperar de cada uno de los escenarios de RSC Global, tratando de responder a la cuestión ¿La Globalización elimina la virtud?. La MV facilita un marco conceptual para responder a las siguientes cuestiones sobre RSC Global: (1) ¿Cuáles son los motores que llevan al mercado a tener una conducta socialmente responsable a nivel global?; (2) ¿Qué crea demanda para una mayor RSC global?; (3) ¿Por qué la globalización genera ansiedad sobre la RSC?; (4) ¿Cuáles son las barreras para incrementar las conductas socialmente responsables a nivel global?; (5) ¿Qué fuerzas se pueden añadir para incrementar “el suministro” de RSC global?.

Figura 3-9. La matriz virtuosa



Fuente: Martin (2002), y elaboración propia

La MV, a los efectos de esta investigación puede servir de plataforma para representar las fuerzas que generan la responsabilidad social corporativa, en el ámbito de la economía y el marketing global; y los distintos escenarios de la MV, son los siguientes: los dos cuadrantes de abajo de la matriz pertenecen al “Fundamento Civil”, que consiste en normas, costumbres y leyes que rigen la buenas prácticas sociales-corporativa, y tiene dos cuadrantes, “Elección” y “Mandato”. Las empresas participan en estas buenas prácticas ya sea por “Elección”, pues eligen observar las normas y costumbres o ya sea por tener un “Mandato” por ley o reglamento a cumplir. El comportamiento en el área “Fundamento Civil”, no hace sino cumplir las expectativas básicas de la sociedad, pues explícitamente sirve la causa de mantener o reforzar sin más las expectativas de la sociedad y porque explícitamente se sirve la causa de mantener o mejorar el valor para el accionista, por lo que esta conducta, puede

describirse como instrumental. Por el contrario, frente a estas conductas de mínimos sociales-legales, las innovaciones empresariales en el comportamiento socialmente responsable ocurren en el área “Frontera” de los dos cuadrantes superiores de la MV. La motivación para estas prácticas innovadoras, al menos inicialmente, tiende a ser la conducta intrínseca y voluntaria de los administradores corporativos por sí misma, en lugar de un objetivo de mejorar el valor para los accionistas. Los comportamientos sociales voluntarios que tanto benefician a accionistas, como añaden valor a la responsabilidad social, cae en el cuadrante “Estratégico” del área “Frontera”, y se trata de comportamientos intrínsecamente motivados que avanzan coincidentemente con la estrategia de la corporación. El cuadrante “Estructural” del área “Frontera”, aloja las acciones sociales que estructuralmente benefician a la sociedad pero dejan en segundo término los intereses de los accionistas, creando una barrera estructural a la acción corporativa. Con la matriz apuntando hacia abajo, las flechas sugieren que los comportamientos en el área “Frontera”, puede migrar al área “Fundamento Civil”, bien desde el cuadrante “Estratégico del área “Frontera” a través de la imitación generalizada del éxito innovador, que suma lo social y lo corporativo, o desde el cuadrante “Estructural”, a través de la acción colectiva o mandato del gobierno, que convierten lo voluntario en obligatorio. Esta migración eleva los contenidos del área “Fundamento Civil”, pero al mismo tiempo, esta área puede perder contenidos si una masa crítica de empresas abandona, una práctica socialmente responsable, marcada por normas, costumbres o leyes.

La MV identifica oportunidades económico-sociales disponibles para la RSC de las empresas en una amplia variedad de condiciones económicas. La RSC no es redistribuir las ganancias de las empresas, RSC es acerca del uso de la capacidad intrínseca de la empresa para mejorar las condición socio económicas

de su comunidad y el medio ambiente, identificando la necesidad de colaboración (empresa y sociedad), en la búsqueda de soluciones a los problemas más difíciles, aquellos en que las fallas del mercado son amenazantes y persistentes.

Siguiendo a Martin (2002), el efecto de la globalización a priori se ha considerado genera pérdida de virtud en la gestión empresarial; y usando la matriz virtuosa, la fuente de dicho escepticismo tendría que ver con las variaciones entre los fundamentos legales y sociales de mercados con diferentes niveles de desarrollo económico, político, legal y social; en cambio con apoyo en la RSC global, la globalización lleva al incremento de la media de conductas éticas, y prácticas laborales, si hay transferencia de prácticas de RSC de países desarrollados a países en desarrollo, y este efecto se dará primero en la cadena de suministro de las empresas que producen en países en desarrollo, y como ampliación de estas prácticas de RSC transferidas a los proveedores directos, a medio plazo esa mejora por impacto de la RSC transferida, puede llegar a otras empresas del país en desarrollo y al final llegar incluso a mejorar las leyes que regulan la normativa laboral en el país donde se inicia la cadena de suministro. El efecto contrario se puede producir si las prácticas de países en desarrollo son exportadas a países desarrollados, al argumentar las empresas que no pueden sostener posiciones competitivas frente a la competencia desleal social de las empresas de países en desarrollo, que no respetan ni sostienen el coste de ser socialmente responsables, en materia de salarios, horarios, prácticas medioambientales...como si lo hacen las empresas socialmente responsables de los países en desarrollo. Es decir ante la cuestión ¿puede la globalización matar la virtud social? se identifican casos reales a minimizar, como él la Asociación Americana de Fabricantes de Ropa, que argumenta que la presión competitiva de los fabricantes en los países en desarrollo, donde los salarios son bajos y los beneficios sociales inexistentes, ha

hecho imposible mantener avanzados beneficios sociales para los empleados en Estados Unidos, provocando un movimiento desde lo exigido por ley o la sociedad a lo puramente voluntario, pasando del área "Fundamento" al área " Frontera", como resultado de la competencia exterior de los países en desarrollo.

El impacto neto de la globalización en la producción de comportamiento corporativo socialmente responsable aún no se ha calculado; pero es evidente que las empresas de países con sólidos fundamentos civiles determinarán el resultado. Si sus prácticas condicionan la media de la RSC de las sociedades civiles en todo el mundo, la defensa de la globalización estará justificada en su creencia de que el aumento de la actividad económica internacional puede abordar algunos de los problemas de desarrollo más complejos en la realidad socioeconómica global. Por otro lado, si la globalización lleva a bajar los estándares de RSC global, los opositores de la globalización ganarán la batalla.

Esta tesis busca identificar, primero las prácticas de RSC en la dimensión cadena de valor de las empresas globales, en el sector moda rápida, y por otro lado ver el impacto en el consumidor de dichas prácticas.

Tras la adaptación evolutiva de las aportaciones de Martin (2002), a los efectos de esta investigación y ampliando su modelo, se puede apuntar que el impacto en la conducta del consumidor de la prácticas de RSC de las empresas globales, puede ser determinante en el nivel de RSC global, pues el consumidor puede motivar con sus reacciones a que las empresas, más allá de cumplir con la normativa o no de sus propios marcos regulatorios socio-laborales y medioambientales, se vean incentivadas a vigilar el cumplimiento de prácticas de RSC 8ª nivel local y global),

por el impacto positivo o negativo de las mismas en la conducta del consumidor, con impacto directo de la misma en el valor de marca y ventas globales.

Así el Grupo Inditex, a través de su marca líder Zara, caso de estudio en esta tesis, tiene como objetivo en sus prácticas de RSC global, construir un itinerario controlado del cumplimiento de las prácticas de responsabilidad social corporativa desde la materia prima hasta el momento de consumo, por el consumidor final (Memoria Inditex de RSC, 2014), lo que podría llamarse “tracking social”, con el significado de seguimiento estricto en la cadena de valor del cumplimiento de las buenas prácticas sociales, y asumiendo la responsabilidad integral sobre la RSC en todo el proceso de generación de valor económico, para los *stakeholders* principales.

Dentro de las nuevas tendencias de la RSC Global subrayar las aportaciones de Pelozo y Shang (2011), sobre la generación de valor para los *stakeholders* (en esta investigación, locales y globales), por las acciones de RSC local y global. Estos autores adaptan el modelo de creación de valor de Holbrook (2006), véase la Tabla 3-3, donde cada cuadrante representa una modalidad de creación de valor de la RSC para los *stakeholders*, que incrementa la relación entre la empresa y los *stakeholders*; en esta tesis doctoral adaptamos a su vez el modelo a la RSC Global y su impacto en el consumidor, manteniendo el doble enfoque de Martin (2002), entre la RSC extrínseca e intrínseca y la globalización.

Tabla 3-3. Adaptación del modelo de creación de valor de Holbrook, aplicado a alimentación orgánica

	Extrínseco	Intrínseco
Auto-Orientación desde la visión Global del Mercado	1 Eficiencia o excelencia global * Los productos orgánicos están libres de pesticidas, para la comunidad global	3 Percepción y estética global * Se puede percibir la sencillez del producto (por ejemplo, comida lenta) por distintos tipos de consumidores en el mercado global
Orientación a Otros desde la visión Global del Mercado	2 Status o estima: * Los productos orgánicos representan una manera de comunicar globalmente a los demás la implicación con el medio-ambiente del planeta	4 Ética o espiritualidad * Los productos orgánicos representan una manera de contribuir al cuidado del medio-ambiente del planeta

Fuente: Peloza y Shang (2011), y elaboración propia

En el eje vertical, se representa la dicotomía entre auto-orientación y orientación a otros, determinan si el valor percibido requiere de otros para su existencia, validación, o bien el valor existe por sí mismo. En el eje horizontal, la dicotomía entre extrínseca e intrínseca, determina si el valor es creado, cuando la RSC, sirve como un medio para un fin, o bien tiene valor en sí misma respectivamente. Si bien Holbrook (2006), sitúa en el cuadrante intrínseco – orientado a otros, la cobertura de las acciones de RSC, desde el consumo verde responsable, hasta donaciones de caridad. Para Peloza y Shang (2011), en cualquiera de los cuadrantes, puede haber generación de valor desde la RSC. Al vincular las actividades de RSC, en esta investigación, global con el valor creciente del cliente, o desarrollar nuevas fuentes de valor para el cliente, las empresas ganan una ventaja competitiva (global). Esto requiere que los administradores de las empresas comprendan cómo las actividades de RSC pueden afectar las percepciones totales de sus clientes del valor les genera la empresa.

La oportunidad de diferenciarse a través de diversas actividades de RSC significa que los directivos simplemente no deben mirar para gastar más que su competencia sobre RSC, o asumir que mayores niveles de inversión de RSC conducirán al consumidor mejora las percepciones de valor. Evidencia empírica demuestra que inversión RSC puede ser destructivo para rendimiento financiero cuando pasa un cierto nivel (Wang et al., 2008). Las marcas globales que serán más exitosas son los que utilizan las actividades de RSC local y global para proporcionar un valor incremental del consumidor coincidente con el ajuste y la relevancia de esos valores en la categoría de producto y en el alcance global de sus relaciones con mercados y consumidores. Al cambiar de un entendimiento de la RSC que facilita el intercambio entre una empresa y el consumidor a un examen de cómo RSC puede crear valor para los consumidores, los investigadores de marketing pueden tener un impacto significativo en la aplicación práctica y creación de negocio, local y global, desde la RSC.

Respecto a la orientación a lo sostenible y amigable con el medio ambiente de las estrategias de marketing “verde”, y la tendencia actual de la RSC Global y las estrategias de marketing “verdes”, y si para la empresas lo practican realmente y si es rentable hacer ese marketing mix “verde” Leonidou et al., (2013), diseñan un modelo de investigación, a partir de un programa de marketing mix integral (véase la Figura 3-10), con proyección, desde el enfoque de esta tesis, en marketing global, desde la visión tanto de la estandarización de estrategias, como de la glocalización de las mismas

Figura 3-10. Programa integral de marketing mix verde global



Fuente: Leonidou et al., (2013), y elaboración propia

Toda empresa que quiera competir a nivel global, dada la incremental preocupación sobre la sostenibilidad y su influencia en el entorno competitivo, debe incorporar a sus estrategias globales de marketing la exploración de los costes y los beneficios de “hacer verde” su marketing mix global. Para ello se desarrolla, y se adapta, un modelo proyección de marketing y RSC Global, que predice: (1) el rol de los programas de marketing verde y su influencia en los resultados de la empresa; (2) el impacto de los recursos disponibles y la aversión al riesgo de la dirección general en el desarrollo de estos programas verdes de marketing; y (3) efectos condicionantes que afectan a estas relaciones, como la intensidad competitiva y reputación medioambiental de la industria en cuestión.

Como resultados de su estudio, con orientación global, y sensibilidad a la RSC “verde” con repercusiones en la comunidad local y la comunidad global sectorial e individualmente para cada empresa en sus mercados internacionales, Leonidou et al., (2013) afirman: (1) programas de marketing verdes son implementados por las empresas y producen resultados positivos significativos; (2) productos verdes y programas de distribución verdes, afectan positivamente a los resultados de a nivel producto y mercado: ventas (volumen, crecimiento), cuota de mercado satisfacción de clientes y retención de clientes; (3) mientras precios y promociones están directamente y positivamente relacionados con retornos sobre la inversión en activos; (4) además el nivel de reputación medioambiental del sector industrial modera los resultados tanto en nivel producto-mercado, como resultados económicos; y (5) la disponibilidad de recursos y la aversión al riesgo de la dirección no son relevantes para la adopción de programas verdes, pero operan como sustitutivos unos de otros. El efecto de la reputación medioambiental de la industria, según la literatura ha teorizado (Menon y Menon, 1997), como es el caso del sector de moda rápida (Laudal, 2010), influye en la RSC de la industria por el vínculo entre las actividades de marketing verde de las firmas y el rendimiento.

Sin embargo, la literatura revela argumentos contrarios: industrias tradicionalmente vistas como no responsables con respecto su impacto en medio ambiente (por ejemplo, aceite, productos químicos) tienden a recibir más atención en cuanto a sus esfuerzos ambientales. En tales industrias, temas ambientales son más importantes para los *stakeholders*, y si se adaptan con éxito sus preocupaciones medioambientales puede ser más propensa a crear ventajas competitivas (Hult, Mena, Ferrell y Ferrell, 2011; Menon y Menon, 1997).

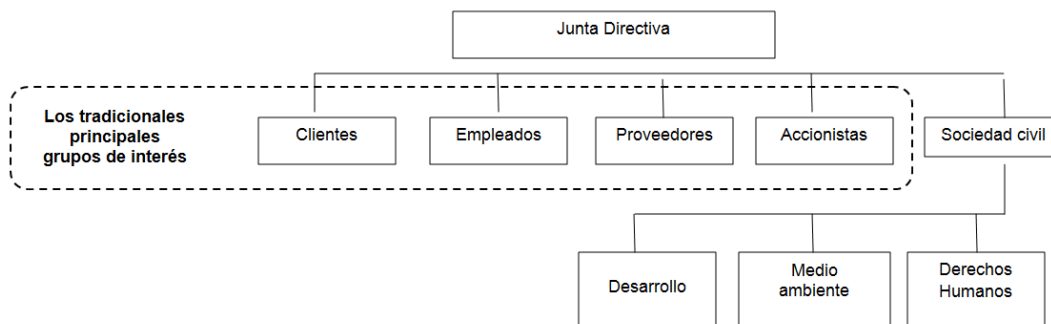
Por el contrario, la literatura también sugiere que mientras que los interesados en las industrias "sucias" generalmente adoptan un enfoque negativo por escudriñar y castigar su insensibilidad ambiental de las empresas, las partes interesadas en las industrias "limpias" pueden tomar un enfoque más positivo hacia las empresas y gratificar su proactividad y sensibilidad ecológica (Graves y Waddock, 1994). En esta línea de investigación, Leonidou et al., (2013), en el test de su modelo, con distintas industrias con distintos niveles de reputación medioambiental (Banerjee, Iyer y Kashyap, 2003), confirman que la reputación medioambiental del sector modera los efectos del "marketing verde" y la RSC asociada.

Poniendo en relación esta investigación con los objetivos de las tesis, y el sector moda rápida casual y deportiva, a través de la misma se pondrá en relación por una lado la reputación de ese sector industrial y la percepción del consumidor de su dimensión global, con la demanda de acciones de RSC multidimensional, que integra la cadena de suministro, los empleados y los consumidores, y por otro lado se medirá el impacto de las acciones de RSC en la actitud y conducta del compra del consumidor. Siendo relevante para próximas investigaciones el averiguar el efecto de la reputación del sector moda, en el modelo desarrollado por Leonidou et al., (2013), y a su vez, integrar otros sectores en el test del modelo que propone esta tesis. Siguiendo con las nuevas líneas de investigación y tendencias en RSC global sobre el rol de las multinacionales, y las marcas globales, en la economía y el desarrollo social global, Detomasi (2015), afirma que una pregunta clave es si las empresas multinacionales reforzarán patrones establecidos de la estrategias y políticas de RSC, si desafiarán los patrones establecidos, o si se producirá una adaptación mutua.

En su trabajo, Detomasi (2015), expone que surgieron ejemplos demostrando que las empresas multinacionales en lugar de esperar, resistir o evadir los nuevos marcos regulatorios estatales de actividad potencial, optaron por tomar la iniciativa en la construcción de los nuevos 'conjuntos de reglas' que gobiernen su actividad internacional. En áreas que van desde la propiedad intelectual, norma laborales y normas ambientales, las empresas multinacionales en la última década a menudo lideran, en lugar de seguir, esfuerzos de gobernabilidad, basados en normativas estatales (Murphy, 2004; Cashore, Auld y Newsom, 2004; Sinclair, 2005; Clapp y Fuchs, 2009). Añadiendo, y es relevante para empresas y marcas globales, como las que son objeto de esta tesis, que, muchas multinacionales están diseñando nuevas políticas y compromisos, de manera proactiva, relativos a su RSC global, y se puede afirmar que hay un potencial de enlace entre los modos de desarrollar normativas de gobernanza y responsabilidad global y los entornos económicos domésticos de los que emergen. Esto llevaría a colaborar en la elección y definición de estándares globales de gobernanza, a partir de decisiones sobre los objetivos legítimos de las multinacionales, como gestionar los recursos públicos y privados y los mecanismos de vigilancia del cumplimiento de obligaciones con el entorno, los gobiernos y su propia gestión. En esta línea argumental, Detomasi (2015), afirma, siguiendo el esquema de Whelan (2012), que estamos siendo testigos de una globalización de formas organizacionales propias de la conducta corporativa de las multinacionales. Cuando se habla, desde la perspectiva política de la RSC, Whelan (2012), considera que la RSC con su 'dimensión política' debe ser concebida como una forma potencial de la globalización y no como una consecuencia de la 'globalización'; y afirma que si bien las compañías multinacionales deben comprometerse en desarrollar su RSC por razones instrumentales; la RSC 'en su dimensión política' debe estar asociada a un modelo 'político' correspondiente de gobernanza corporativa, el postulado modelo político

de gobernanza corporativa. A diferencia del modelo de gobernanza corporativa de accionistas, que provee a los accionistas con derechos de voto sobre el consejo de administración, y a diferencia de un modelo normativo de grupos de interés, el cual limita el derecho de voto, a los grupos de interés principales, es decir: empleados, clientes, proveedores, accionistas y miembros de la comunidad local (Freeman 1989; Evan y Freeman, 1988, p.104), el modelo político de gobernanza corporativa incluye también representantes de la sociales civil, como organizaciones no gubernamentales líderes, (Crane, McWilliams, Matten, Moon y Siegel, 2008, p.96; Scherer y Palazzo, 2010), según queda ilustrado en la Figura 3-11 y en la Tabla 3-4, donde se comparan los distintos enfoques de gobernanza de la RSC, siguiendo a Whelan (2012), que a su vez sigue a Habermas (1989), Rawls (1971), y a Scherer y Palazzo (2010).

Figura 3-11. Modelo político de gobernanza corporativa



Fuente: Whelan (2012), y elaboración propia

MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tabla 3-4. Tres perspectivas de la RSC política

Modelos de gobernanza	RSC "Political"	RSC "Rawlsian"	RSC "Habermasian"
Global (Ideal)	Interconectados: país, sociedad civil y empresas	La ley de las Personas: deber de tolerancia y no-intromisión	Tres niveles "Liga de las Naciones": supra-nacional; transnacional; nacional; bajo un marco global
Estado/ País (Ideal)	Liberal o Social demócrata (con implicación)	Decente: por ejemplo: liberal o social-demócrata; o no-liberal pero con una jerarquía decente	Liberal o Social-Demócrata
Multinacionales / Empresas (Ideal)	"Political"	Dependiente de una rama específica de la sociedad: por ejemplo, accionistas (quizás con la implicación de los empleados), para sociedades liberales	Accionista (implica el reconocimiento que los mercados están dominados por "dinero"); legalmente modificable vía toma de decisiones democráticas (estado)
Gobierno Global de las corporaciones; Principales responsabilidades de distintos actores o responsables			
Actores o Responsables Transnacionales	Facilitan redes de trabajo transparentes y fiables	Refuerzan/ respetan el deber de no-intromisión; ayudan a sociedades en necesidad	Crean principios reguladores y legítimos a nivel global, para asegurar participación a nivel transnacional
Estado / País	Facilitan redes de trabajo transparentes y fiables	Refuerzan/ respetan el deber de no-intromisión; ayudan a sociedades en necesidad	Aseguran que los principios reguladores globales, son legítimos a nivel nacional; participan y ayudan a crear un marco de trabajo público y global
ONGs	Participan (de manera igual), en redes de trabajo que identifican y definen las responsabilidades políticas de las multinacionales	Respetan el deber de no-intromisión; ayudan a sociedades en necesidad	Juegan un papel en definir principios reguladores a nivel global y nacional; participan y ayudan a crear un marco de trabajo público y global
Multinacionales / Empresas	Participan (de manera igual), en redes de trabajo que identifican y definen las responsabilidades políticas de las multinacionales	Respetan el deber de no-intromisión; ayudan a sociedades en necesidad	Juegan un papel en definir principios reguladores a nivel global y nacional; cumplen con las responsabilidades políticas definidas a nivel supra-nacional; transnacional y nacional;

Fuente: Whelan (2012), y elaboración propia

Respecto a la valoración por los mercados del “lavado verde²¹” recientemente Du (2015), a través del caso del mercado Chino, relevante por el peso en la economía mundial y por su condición de fabricante para multinacionales y marcas globales, en un entorno socio-económico y medioambiental en ebullición, sostiene que en China, muchas empresas anuncian que siguen prácticas amigables en medioambiente, para cubrir sus actividades verdaderas, es decir practican el “lavado verde”, que puede llevar al público a dudar de la sinceridad de los mensajes de “respetuosos con el medioambiente”; por ello el autor estudia como el mercado da valor al “lavado verde” y además examina si el desempeño ambiental corporativo puede explicar reacciones diferentes y asimétricas del mercado ante empresas amigables con el medioambiente y empresas ambientalmente hostiles. Utilizando una muestra del mercado Chino, se proporcionan pruebas sólidas para mostrar que el “lavado verde” está asociado negativamente, de forma significativa, con reacciones extra del mercado (o resultados añadidos acumulados), cuando se usan acciones engañosas de relaciones públicas verdes o marketing verde. Además, el desempeño ambiental corporativo está significativamente asociado positivamente con las reacciones extra del mercado (o resultados añadidos acumulados), cuando se usan acciones engañosas de relaciones públicas verdes o marketing verde. Además, se sugiere que el desempeño ambiental corporativo tiene dos efectos distintos en cuanto a las reacciones extra del mercado (o resultados añadidos acumulados), alrededor de la exposición de greenwashing: el efecto competitivo para las empresas respetuosas con el medio ambiente y el efecto contagioso para los potenciales infractores ambientales, respectivamente. El mercado puede identificar las

²¹ Greenwashing o lavado verde, se refiere a una acción engañosa de relaciones públicas verdes o marketing verde que se usan engañosamente para promover la percepción de que los productos de una empresa, objetivos o políticas son ambientalmente amigable (Greenpeace USA 2013; Parguel et al 2011)

empresas malintencionadas en medio ambiente a través de resultados corporativas de desempeño ambiental y así distinguir a las empresas malintencionadas medioambientales de las empresas respetuosas. Por lo tanto, una empresa debe cumplir con su responsabilidad ambiental sustancial en lugar de solo realizar afirmaciones falsas o acciones superficiales. Si no, el mercado castigará severamente a la empresa. Estas conclusiones adquieren relevancia a la hora de desarrollar estrategias de comunicación de la RSC Global, ajustadas a la realidad de la acción y tanto a la sensibilidad del público objetivo beneficiario de las prácticas de RSC, como público objetivo destinatario de la acción de comunicación; conclusiones respaldadas recientemente por Berrone, Fosfuri y Gelabert (2015). Aún más, siguiendo con la revisión de la literatura sobre marca globales y conducta del consumidor, el modelo que construye esta investigación, sobre las relaciones entre la actitud y conducta del consumidor hacia la marca global y la marca local, como respuesta a las iniciativas de RSC globales y locales, tiene sentido pues, por ejemplo, las relaciones entre ecologismo o sensibilidad medioambiental, y las actitudes ante productos globales y productos locales, están lejos de estar claras, como afirman Steenkamp y de Jong (2010), al tratar el ecologismo, como un valor / componente de su modelo de actitudes hacia las marcas globales y locales. El ecologismo ha surgido como un tema de importancia vital para los consumidores y la sociedad (Grunert y Juhl, 1995), y se podría argumentar que quienes dan gran importancia al medio ambiente rechazan el consumo en general debido a sus efectos (percibidos), contaminantes. Sin embargo, tan estridente ecologismo puede ser relativamente raro. Un argumento puede ser el desarrollado por Tomlinson (1999, p 77), que llama "localismo ambiental fundamentalista" y la ética local de "nimbyism", que se refiere a "la preocupación por el medio ambiente inmediato y la indiferencia hacia los demás". Esto sugiere que una positiva actitud hacia el producto local y su conducta de

consumo de lo local y ambientalismo pueden ir juntos. Para complicar más las cosas, ecologismo tiene fuertes connotaciones de universalismo, y hay conciencia generalizada de que "nuestra humanidad común comparte nuestro entorno común" (Tomlinson, 1999, p. 77). De hecho, el enfoque en lo global y lo local puede no ser siquiera mutuamente excluyentes, como se encuentra expresado ya en la máxima del movimiento ambiental: "Pensar globalmente, actuar localmente" (Tomlinson, 1999, p. 183). De hecho no hay evidencia de que la sensibilidad medioambiental, esté asociada al rechazo a toda la cultura de consumo, al contrario, esa sensibilidad alta suele estar relacionada con la predisposición a los productos locales. Así Lash y Urry (1994), señalan, que si bien la sensibilidad medioambiental está ligada al universalismo, para la mayoría de consumidores, el medioambiente es su localidad, el entorno donde residen. Siguiendo con la construcción del modelo, y definición de cuestiones de investigación e hipótesis, fruto de la revisión de la literatura, profundizamos con apoyo en Hashmi et al., (2015), a partir de un estudio sobre el mercado de Estados Unidos, que plantean las siguientes cuestiones de investigación referentes a las corporaciones globales y sus prácticas de RSC, con foco en sostenibilidad, que daría inicio a un análisis de contenido, para identificar los distintos tipos de prácticas de RSC que realizan las marcas globales, en el caso de estudio de esta investigación, se realiza en la industria de moda rápida: ¿Cuáles son las prácticas de sostenibilidad más adoptadas por las empresas globales a nivel comparativo global y local (a los efectos de este trabajo), del sector moda rápida?; y tras la respuesta a la cuestión de investigación preliminar a este estudio, se podrían establecer hipótesis del tipo Las empresas del sector moda rápida no están igualmente implicadas, comparativamente, en adoptar prácticas de RSC localmente e internacionalmente, según se puede observar en la tabla 3-5.

Por otro lado Hashmi et al., (2015), se plantean las prácticas de RSC en 3 niveles / círculos²², (USA Committee for Economic Development, 1971): (1) el círculo central, consistente en funciones económicas “básicas”, crecimiento, desarrollo de productos y creación de empleo; (2) el círculo intermedio, que sugiere que las funciones económicas básicas deben ser ejercidas con sensibilidad hacia valores sociales cambiantes y prioridades; y (3) el círculo exterior que subraya responsabilidades emergentes que las empresas deben asumir para estar más activamente implicadas en mejorar el entorno social.

Tabla 3-5. Análisis comparativo de acciones de RSC sobre sostenibilidad, desarrolladas, por grandes corporaciones americanas a nivel doméstico y a nivel internacional

Medidas de Sostenibilidad	Operaciones domesticas	Operaciones a nivel internacional	Valor <i>p</i> (nivel de significatividad)
Invertir en medidas de ahorro de energía	44 (76%)	34 (58%)	,002
Electricidad solar	40 (69%)	27 (47%)	,002
Electricidad eólica	36 (62%)	21 (36%)	,003
Utilizar biocarburantes	27 (47%)	12 (21%)	,001
Reducción de la generación de dióxido de carbono	22 (37%)	13 (22%)	,073
Apoyo a las organizaciones medio-ambientales	15 (26%)	6 (10%)	,022
Electricidad generada por biomasa	12 (21%)	8 (14%)	,454
Electricidad generada por hidrofuerza	10 (17%)	6 (10%)	,289

Fuente: Hashmi et al., (2015), y elaboración propia

²² En 1971, el Comité para el desarrollo económico en los Estados Unidos dio el primer apoyo oficial explícito a postulados relacionados con la responsabilidad social empresarial / corporativa (RSC). Al hacerlo, proporcionó una definición de RSE que se basa en tres círculos concéntricos (USA Committee for Economic Development, 1971)

Este estudio proporciona una comprensión del proceso evolutivo de las prácticas de sostenibilidad en los Estados Unidos y la adopción de estas prácticas por parte de grandes corporaciones de Estados Unidos. Hallazgos como estos pueden ser todavía útiles para los legisladores nacionales, gerentes de filiales internacionales y líderes de la industria para evolucionar y desarrollar sus programas respectivos de sostenibilidad. Y ampliando el análisis respecto a la tendencia estratégica de las multinacionales y marcas globales a invertir en un tipo u otro de acciones de RSC, en función de sus beneficiarios, Bondy, Moon y Matten (2012) plantean si hay una tendencia a crear una institución de la RSC de multinacionales, dentro de otra RSC, es decir si se puede confirmar la subordinación de la RSC social y medioambiental a la económica, en la economía global, a partir de un estudio en Reino Unido. Esta investigación contribuye al marco y críticas hacia las marcas globales de la literatura de RSC. Bondy et al., (2012), proporcionan evidencia empírica de una institución de RSC propia en empresas multinacionales, y su práctica por algunos de sus jugadores más influyentes. Por lo tanto agregan a la RSC de la literatura convencional, la descripción de una forma de RSC dentro de un contexto institucional particular (por ejemplo Boxenbaum, 2006; Doh, Howton, Howton y Siegal, 2010; Jackson y Apostolakou, 2010); al mismo tiempo proporcionan una investigación de las prácticas específicas de RSC de las empresas multinacionales. Con relación a la RSC se ha identificado un cambio sutil pero significativo en los tipos de actividades en que participan las empresas multinacionales. Cambiando su foco a actividades concretas de RSC que tienen importancia estratégica fuerte, estas empresas, están situando las consideraciones sociales y ambientales como secundarias respecto a las preocupaciones económicas. De esta manera socavan uno de los fundamentos básicos de la RSC que coloca los 3 niveles de RSC en igualdad de condiciones. Por lo tanto contribuye al creciente cuerpo de literatura crítica sobre la RSC

(Banerjee, 2007; Bondy, 2008; Matten y Moon, 2008) que ponen en cuestión las principales prácticas de RSC dentro de las organizaciones. En particular, se analizan las prácticas de RSC específicas para evaluar críticamente las implicaciones de estas actividades en el campo de la RSC (Banerjee, 2007; Devinney, 2009). Por lo tanto se sugiere que la práctica actual de la RSC en las empresas multinacionales cada vez más se está convirtiendo en una práctica "business as usual" en vez de constituir un desafío fundamental a la actual relación entre empresas y la sociedad (Doane, 2005). Siguiendo con la construcción del modelo de RSC de las marcas globales, su composición, estrategia y beneficiarios, Polonsky y Jevons (2009), realizan las siguientes aportaciones sobre estrategias de marca global y estrategias de RSC: (1) hay acuerdo general en que las marcas globales deben incorporar la responsabilidad social; (2) para gestionar la RSC y convertirla en herramienta de posicionamiento estratégico de marca, las marcas globales deben realizar una gestión correcta, entendiendo lo que significa ser socialmente responsable y cómo pueden aprovechar sus acciones; (3) se propone la consideración de tres áreas claramente diferenciadas en la gestión estratégica de la RSC: la gama de acciones de responsabilidad social, la organización de las acciones y cómo gestionar y aprovechar e implementar comunicando esas acciones de RSC . Polonsky y Jevons (2009), desarrollan tres áreas de complejidad en la RSC: Contenidos, Organización y Comunicación – pues sólo después de entender estas tres áreas, pueden las empresas globales aprovechar con eficacia las actividades socialmente responsables de y para sus marcas. La investigación encuentra que dentro de estas tres áreas de complejidad hay una serie de subtemas que deben ser abordados, si se quiere integrar la RSC estratégicamente en una marca global. Esto incluye: (1) subtemas asociados con la complejidad de la cuestión social (identificación, heterogeneidad, medición e interpretación); (2) complejidad

MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

organizativa y tratamiento de la RSC (marca corporativa en general, múltiples productos y marcas, actividades funcionales y cadena de suministro); y (3) la complejidad de la comunicación (intensidad de acciones / posicionamiento, comunicación de las acciones, los tipos de programas utilizados y problemas de integración). Ver Tabla 3-6.

Tabla 3-6. Complejidad de la RSC estratégica y su integración en Marcas

Tipo	Definición	Ejemplo
Asunto		
Asuntos social	La determinación del objetivo de los asuntos para las actividades de RSC de una empresa global, es variada	Pobreza, medio-ambiente, salud, derechos de los animales, bienestar infantil...
Heterogenidad	La determinación de la definición específica de los asuntos dentro de un área social, es variada	Asuntos medio-ambientales con varios contenidos: biodiversidad, salinidad, calentamiento global, especies en peligro de extinción
Medición	El acuerdo sobre el uso adecuado de un sistema de medición puede para medir los resultados, puede ser difícil	Hay una variedad de maneras para medir los resultados medio-ambientales, que se perciben de manera diferente
Interpretación	Determinar qué nivel de resultados es aceptable depende la interpretación de los stakeholders	El especificar el sueldo mínimo en un país en desarrollo, se puede considerar como aceptable por algunos, e inaceptables por otros
Organización		
Marca corporativa	Determinar el nivel hasta el cual la RSC es una parte principal de la identidad corporativa	Fabricantes que tienen la RSC como fundamento de su marca, en comparación con aquellos que adoptan la RSC como valor "adicional"
Múltiples productos y marcas	Distintas marcas pueden tener un posicionamiento diferente, y esto causar confusión entre los consumidores	Marcas de coche que fabrican coches híbridos mientras que siguen fabricando también coches tradicionales
Actividades funcionales	Las actividades internacionales que traspasan las fronteras nacionales se enfrentan a otro tipo de normas y regulaciones medio-ambientales, que la empresa tiene que gestionar	Marcas que cumplen normativas medio-ambientales en países desarrollados, donde los requisitos pueden ser menores
Gestión de la cadena de producción	Expectativas que las marcas globales sean responsables de las actividades de RSC de su cadena de producción	Fabricantes de ropa que contratan actividades de empresas fuera de su país y que no cumplen con el código de conducta de los fabricantes
Comunicación		
Intensidad del posicionamiento	El nivel hasta el cual la RSC es una ventaja competitiva en actividades de comunicación global, variará	Algunas marcas globales incorporan claramente la RSC como una actividad de marca, mientras que otras marcas, la incorporan de manera secundaria
Comunicación de las acciones	El tipo de información que se va a proporcionar, varía según distintas actividades	Las marcas globales pueden intentar segmentar a los consumidores en función de la RSC, y generando confusión con la identidad de la marca
Tipos de programas a utilizar	Los diferentes tipos de actividades tácticas desarrolladas pueden comunicar información diferente	Utilizar el patrocinio, como una consecuencia del marketing corporativo para apoyar distintas actividades, transmite información diferente
Asuntos relacionados con la implementación	El nivel hasta el cual la comunicación integrada de marketing transmite el mismo mensaje	Las expectativas de los stakeholders respecto a la RSC son elevadas, lo cual significa un constante apoyo a través de todas las actividades y comunicación de marca

Fuente: Polonsky y Jevons (2009), y elaboración propia

MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

En esa línea de investigación de gestionar la RSC Global, a nivel estratégico, para potenciar el valor de la marca en su dimensión global, Lindgreen et al., (2012), analizan distintas empresas con presencia internacional, para identificar y proponer una metodología / manual sobre los componentes principales y capacidades para desarrollar un programa global de RSC, véase la Tabla 3-7. En el programa se destaca, el tratarse de un proceso de pasos sucesivos y aprendizaje progresivo, que integre la RSC en la marca global, identifique múltiples beneficiarios en el mercado global, y refuerce la cultura de la organización, como marca hacia dentro, y los valores de marca corporativa, hacia dentro y hacia fuera, y los valores de marca de producto, hacia fuera de la organización y consumidores, como drivers de la estrategia integrada de marca Social.

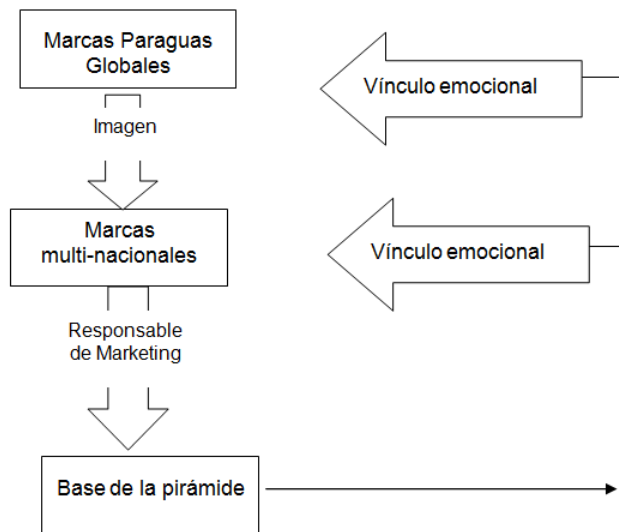
Tabla 3-7. Componentes principales y capacidades para desarrollar un programa de RSC global

	Paso 1. Concienciar sobre la RSC a nivel interno	Paso 2. Evaluar el contexto social corporativo	Paso 3. Establecer una visión y un marco de trabajo de la RSC	Paso 4. Evaluar el estado de situación actual de la RSC	Paso 5. Desarrollar un plan estratégico integrado de RSC	Paso 6. Implementar el plan estratégico de RSC	Paso 8. Evaluar las estrategias y la comunicación de RSC integrada	Paso 9. Institucionalizar la RSC
						Paso 7. Comunicar los compromisos de RSC y sus resultados		
	FASE 1: Planificación					FASE 2: Acción	Fase 3: Verificar/ Mejorar	Fase 4: Difundir
Principal tarea	<i>¿Cómo nos damos cuenta que la RSC puede ser valor añadido para la marca?</i>	<i>¿Quiénes son los principales stakeholders/ grupos de interés?</i>	<i>¿Qué valores comunes deberían de tener la marca y la RSC?</i>	<i>¿Cuál es el status actual de la marca, en cuanto a RSC?</i>	<i>¿Cómo integrar el valor de la RSC con el valor de la marca?</i>	<i>¿Quién va a iniciar la idea de valor añadido?</i>	<i>¿Cómo sabemos que la RSC añade valor a nuestra marca?</i>	<i>¿Cómo se mantienen y amplifican estas principales iniciativas de RSC?</i>
Empresa A	Impulsada por la diferenciación en el mercado	La comunidad local, empleados y clientes	Valor: valor corporativo, resultados relacionados	Utilizar la competencia como benchmarking	Vínculo racional	Un comité, de profesional	Informe formal, encuestas, terceras partes	Cultura, empleados, imagen pública
Empresa B	Impulsada por el cumplimiento de normas del mercado	La comunidad local, empleados, consumidores, medio-ambiente	Valor: valor corporativo, resultados relacionados	Utilizar la competencia como benchmarking	Vínculo racional	Un comité, de profesional	Informe formal, encuestas, terceras partes	Cultura, empleados, imagen pública
Empresa C	Impulsada por valores del CEO	La comunidad local, empleados, consumidores	Valor: prácticas correctas, las personas y la comunidad	Mantener las tradiciones arraigadas en la cultura	Vínculo intuitivo	Dirigido por una persona clave	Comunicación	Cultura y empleados
Empresa D	Impulsada por valores del CEO	La comunidad local, empleados, consumidores	Valor: prácticas correctas, las personas y la comunidad	Mantener las tradiciones arraigadas en la cultura	Vínculo intuitivo	Dirigido por una persona clave	Informe formal, terceras partes	Cultura, empleados e imagen pública
Empresa E	Impulsada por valores del CEO	La comunidad local, empleados, consumidores	Valor: prácticas correctas, las personas y la comunidad	Mantener las tradiciones arraigadas en la cultura	Vínculo intuitivo	Dirigido por una persona clave	Comunicación, encuestas	Cultura, empleados

Fuente: Lindgreen et al., (2012), y elaboración propia

Respecto a cómo las multinacionales llegan a múltiples mercados y segmentos de mercados, con una estrategia de marca global, socialmente responsable, Wood et al., (2008), aportan la necesidad de la integración por las marcas globales, de marcas paraguas globales, con valores compartidos (que optimicen la afinidad con el consumidor y minimicen su animosidad) y prácticas comunes de marketing responsable, como fórmula para llegar a la base de la pirámide de los mercados en desarrollo, traducirla en productos de precio apropiado, pero respaldados por un marketing responsable, y acciones de RSC locales y diseñadas para ese segmento de mercado, e integrarlas formalmente en la estrategia de marca y RSC Global, véase la Figura 3-12

Figura 3-12. Reforzando valores sociales de marcas globales y base de la pirámide



Fuente: Wood et al., (2008), y elaboración propia

Siguiendo con el análisis de la RSC Global y conducta del consumidor actitud e intención de compra, David et al., (2005), en su estudio de marca globales, las prácticas de RSC, la identidad corporativa y la intención de comprar, a través de un modelo de proceso dual en un estudio donde se ocupan de las marcas

globales Microsoft, Nike, Philip Morris y Wendy distinguen entre tres tipos de prácticas de RSC de una RSC Global Multidimensional (a) prácticas morales / éticas; (b) prácticas discrecionales; (c) prácticas relacionales. Ver Tabla 3-8, sobre el peso dado a cada tipo de práctica y el nivel de desempeño de cada tipo de RSC. Los autores siguiendo a Brown y Dacin (1997) y Mohr et al., (2001), establecen la diferenciación dentro del concepto de identidad corporativa entre dos dimensiones: expertise corporativa (EC) y valores corporativos (VC), considerando la EC, como la habilidad de una organización de detectar, controlar y satisfacer las necesidades, objetivos y deseos de los consumidores siendo el líder en un producto o servicio de una categoría. Y definiendo los VC, como los valores sociales, y definidos como orientados a una función ciudadana con obligaciones morales, éticas y sociales que facilitan la armadura para generar un intercambio de beneficios entre la organización y sus públicos de interés. Distinción que recuerda las aportaciones de Brown y Dacin (1997), y su noción de asociaciones corporativas. Estos autores proponen distinguir dos tipos de asociaciones percibidas por los consumidores respecto de la empresa –o asociaciones corporativas: las asociaciones de habilidad corporativa (aHC), que se refieren a la experiencia de la empresa en la producción y entrega de productos y servicios, y cuyo carácter es predominantemente técnico y económico; y las asociaciones de responsabilidad social corporativa (aRSC), que son “el reflejo del estatus y las actividades de una compañía respecto de sus obligaciones sociales percibidas” (p. 68), y que corresponden a cuestiones no económicas. David et al., (2005), plantean un proceso dual de la marca global relaciones con el consumidor, cuyo eje es que las intenciones de compra pueden estar influidas por procesos subyacentes que se asocian con dos dimensiones de identidad corporativa (a) expertise corporativa; y (b) valores corporativos sociales (véase la Figura 3-13).

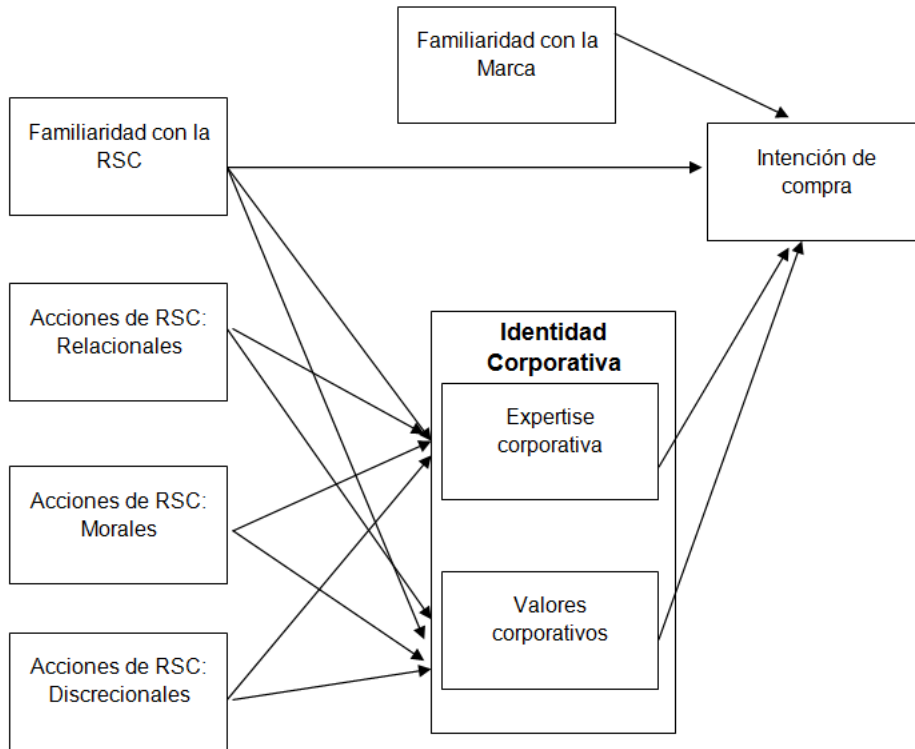
MODELO GLOBAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Tabla 3-8. Tipos de prácticas de RSC de marcas globales: importancia percibida por tipo y nivel de desempeño de cada tipo de RSC

<i>Tipo de práctica</i>	<i>Importancia</i>	<i>Microsoft</i>	<i>Nike</i>	<i>Wendy's</i>	<i>Philip Morris</i>
Moral	7,8	5,0	4,8	5,8	4,8
Trata a los empleados de manera justa	8,5	5,9	4,8	5,5	6,1
Cumple con los derechos humanos de aquellos empleados contratados en países extranjeros	7,9	5,4	3,7	5,7	4,8
Compite de manera justa con sus competidores	6,8	3,9	5,3	6,4	5,3
Actúa de manera responsable con el medioambiente	7,8	5,4	5,2	5,4	4,0
Es honesto y directo, comunicando la verdad si algo ha ido mal	8,3	4,7	4,9	5,9	3,9
Alpha de Cronbach	,84	,78	,81	,76	,82
Prácticas discrecionales	6,4	4,4	4,7	5,6	4,4
Contribuye con recursos a los programas de arte y cultura de su comunidad	5,7	5,2	5,7	5,9	4,7
Contribuye con recursos para concienciar a las personas sobre problemas sociales, como la hambruna o la violencia de género	6,4	4,1	4,6	5,1	4,3
Apoya asuntos relacionados con la familia y los niños, como la adopción o acogida de niños	6,6	3,8	4,2	6,2	4,0
Apoya los programas públicos de salud, como los que luchan contra el Sida, el cáncer y otras enfermedades	7,1	4,4	4,4	5,1	4,4
Alpha de Cronbach	,86	,86	,83	,77	,88
Relacionales	7,7	5,7	5,9	6,4	4,7
Procura construir relaciones a largo plazo con sus consumidores	7,7	6,5	6,5	6,6	4,7
Está dispuesto a escuchar a sus consumidores y a los demás grupos de interés; y está abierto a la crítica constructiva sobre sus prácticas de negocio	7,7	5,0	5,3	6,1	4,7
"R" de Pearson	,48	0,35	,50	,40	,22

Fuente: David et al., (2005), y elaboración propia

Figura 3-13. Modelo del proceso de la identidad corporativa, como antecedente de la intención de compra



Fuente: David et al., (2005), y elaboración propia

Basándose solamente en una elección racional, y en la teoría del intercambio, la experiencia de una empresa, como líder en una categoría de producto tiende a provocar un efecto positivo en la intención de compra; de manera que al preguntar al consumidor sobre la evaluación de la intención de compra, la percepción de calidad y la ventaja competitiva (expertise) de una marca, dentro de una categoría de producto, tenderán a influir en su decisión de compra.

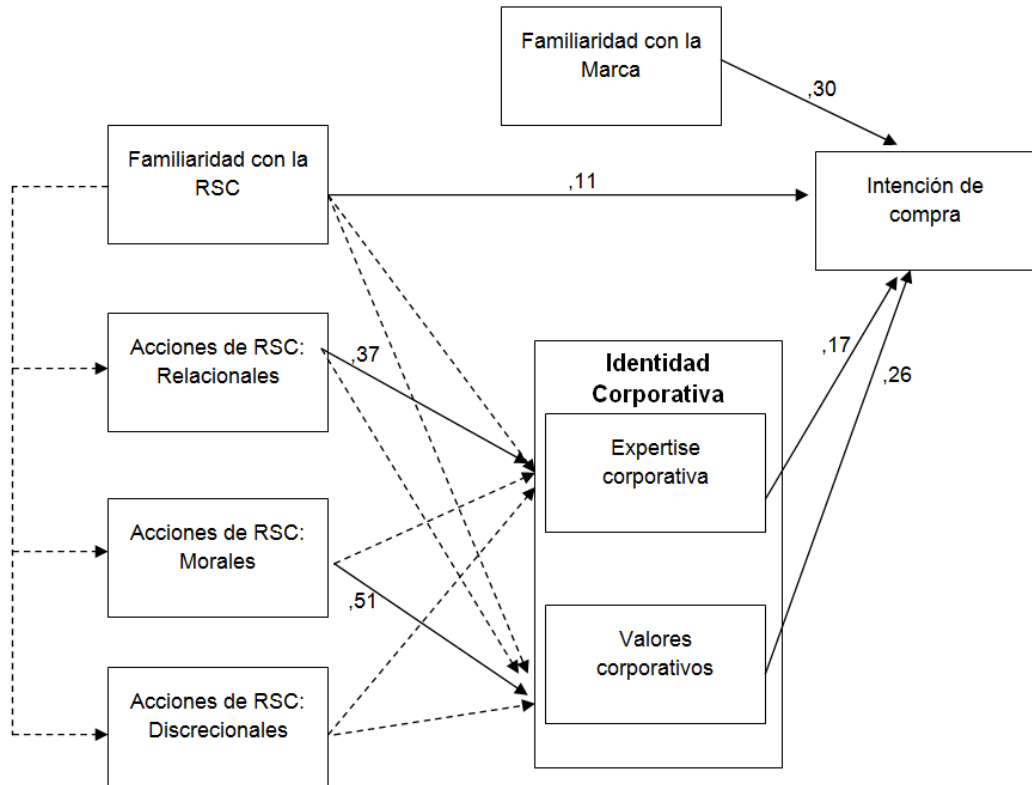
Por otro lado, la conexión entre valores de RSC e intenciones de compra estaría basada en una serie de factores, como la implicación en la marca, la motivación para examinar los valores de RSC corporativos y la familiaridad o el conocimiento de las conductas de la corporación en el mercado. Las cuestiones de investigación se plantean para este modelo testado en marcas globales son antecedentes de las cuestiones de investigación e hipótesis del modelo teórico objeto de esta tesis:

¿Cuáles son los efectos de los distintos tipos de prácticas de RSC (discrecional, moral/ética, y relacional) en la expertise corporativa y en los valores corporativos de la identidad corporativa?

- CI2: ¿Cuál es la relativa importancia de las dimensiones de expertise corporativa y de los valores corporativos en la intención de compra?
- CI3: ¿Las prácticas de RSC tienen un efecto directo en las intenciones de compra, u operan vía las dimensiones de la identidad corporativa?
- CI4: ¿Cuales son las dinámicas subyacentes de las prácticas de RSC, identidad corporativa e intención de compra para la corporaciones evaluadas en este estudio?

Los Resultados del modelo (David et al., 2005), para la Marca Nike, caso de estudio en esta tesis, dentro la industria moda rápida (deportiva), se presentan gráficamente en la Figura 3-14, y en la anterior Tabla 3-8.

Figura 3-14. Resultados de relaciones de modelo del proceso de la identidad corporativa, como antecedente de la intención de compra, para Nike



El modelo de proceso-dual Nike con los betas de estandarización marcados en las relaciones significativas ($p < .05$). RSC = Responsabilidad Social Corporativa

Fuente: David et al., (2005), y elaboración propia

Contribuciones del trabajo de investigación David et al., (2005).

(1) Tanto la expertise corporativa, como los valores corporativos (ambos configuran la identidad corporativa), están relacionados con la intención de compra

(2) Nike y Wendy's sí tienen relaciones significativas tanto de la expertise corporativa, como de los valores corporativos con la intención de compra. No así en el caso de Microsoft, donde la dimensión de valores corporativos, no influye sobre la intención de compra.

(3) respecto a que dimensiones de RSC son predictores de las dos dimensiones de la identidad corporativa:

- La RSC relacional tiene un efecto significativo en la expertise corporativa
- La RSC ética moral tiene un efecto significativo en valores corporativos
- La RSC discrecional tiene un efecto significativo sobre valores corporativos en tres de los cuatro casos, y el efecto más débil que el observado para la RSC ética moral

(4) Familiaridad con la marca y familiaridad con las conductas de RSC sí tienen efecto significativo en la intención de compra. Salvo para Microsoft, puede ser debido a su condición de cuasi-monopolio con una población global como clientes.

(5) La relación directa entre familiaridad con las conductas de RSC e identidad corporativa, sólo fue significativo para Nike, que disfruta de una sana reputación como compañía avanzada, y con iniciativas populares de RSC. Para Microsoft y Wendy's el efecto fue indirecto, a través de las acciones de RSC y valores corporativos

(6) la notoriedad / familiaridad de las iniciativas de RSC genera un efecto positivo en la identidad corporativa y en la intención de compra.

Así ante la investigación por desarrollar en la literatura, esta tesis se plantea profundizar en las relaciones entre los distintos tipos de acciones de RSC de marcas globales, y su relación con. (1) la percepción previa del carácter global de las marcas practican esas acciones; (2) la actitud del consumidor ante las marcas globales y las distintas dimensiones de la RSC de las mismas, de manera directa y a través de los efectos mediadores de la RSC entre la percepción del carácter global de la marca la práctica y la actitud ante la RSC; y (3) la intención de compra que generan los anteriores constructos directamente y a través de las relaciones mediadas por la RSC y la actitud hacia el carácter global de la marca.

4. DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

4.1 RSC global: dimensiones. Grupos de RSC desagregada en marcas globales

Tras el análisis de la RSC y los *stakeholders*, en el epígrafe 2.2., y optar en esta tesis doctoral por la orientación de la teoría de los *stakeholders* de clasificar la RSC en función de los beneficiarios de la misma, en este capítulo 4, en sus distintos apartados, analizamos la RSC Global y sus dimensiones²³, de manera multisectorial, para llegar a través de la revisión de la literatura y un análisis de contenido específico del sector moda rápida (a través de 16 empresas globales del sector moda rápida (8 del subsector moda casual y 8 del subsector moda deportiva), a identificar las dimensiones y acciones específicas de la RSC de las marcas Globales, donde el sector de moda rápida se toma como modelo de estudio y base del trabajo empírico objeto de esta tesis.

Como introducción al Capítulo, RSC Global: Dimensiones (revisión de la literatura, análisis de contenido, y definición conceptual), en este apartado, se realiza un recorrido por la literatura, que junto al análisis de contenido realizado, permite justificar la multidimensión necesaria para tratar el constructo de RSC y específicamente en esta tesis el estudio de la RSC Global desagregada en dimensiones, y sus efectos en la actitud y conducta del consumidor. Siguiendo a Sen et al., (2006), se constata que la RSC cada vez más incrementa la intensidad de relaciones, dentro de su multidimensionalidad, en función de los *stakeholders* beneficiarios, y en la línea de investigación de Rosanas, Lucia y Giménez (2009),

²³ En este epígrafe 4.1. se identifican las dimensiones interna y externa de la RSC, Global para luego con apoyo en revisión de literatura y en análisis de contenido, confirmar estas dos dimensiones y añadir una tercera dimensión de cadena de suministro, específica para la RSC de marcas globales

para iniciar el análisis de la multidimensión de la RSC, hacemos referencia como ejemplo avanzado para definir la RSC multidimensional al mercado americano, que por su desarrollo a nivel económico y en materia de RSC, se considera el mercado óptimo para servir de base en el desarrollo del modelo de esta tesis doctoral; de hecho la inquietud ética de algunos inversores y la preocupación de algunas empresas por la RSC representan dos grandes factores que justifican la aparición de las primeras agencias de definición de contenidos propios de la RSC y evaluación de la RSC en Estados Unidos. Según Rosanas et al., 2009, estas agencias analizan a través de dimensiones de RSC, la tipología de acciones de RSC que realizan las empresas, para determinar luego el grado de la RSC de las empresas y normalmente comparar la amplitud de acciones e intensidad de las mismas con el sector al que pertenecen, para ver en que posición se sitúan en su sector, y descubrir si son o no son innovadoras en relación con la RSC en su sector, midiendo así el grado tanto el grado de implicación, como el de innovación con la RSC. A pesar de los avances de la literatura respecto a la RSC, la identificación de las dimensiones de la RSC en función de los beneficiarios y la medición de la RSC sigue siendo problemática (Turker, 2009). Si bien la literatura proporciona distintos métodos para medir la RSC, casi todos estos métodos tienen sus limitaciones. Aunque investigadores en marketing han estudiado los impactos de las actividades de RSC en las respuestas de los *stakeholders*, el análisis de las actividades de RSC y la medición de los resultados en él han sido variados e inconsistentes (Pelozo y Shang, 2011). Así siguiendo a Martínez y Rodríguez del Bosque (2013), que a su vez siguen a Maignan y Ferrell (2000) y Turker (2009), revisan en la Tabla 4 - 1., los distintos métodos existentes para la medición de la RSC

Tabla 4-1. Métodos existentes para la medición de la RSC

Método	Limitación	Investigaciones
Índices de reputación	Ítems no basados en argumentos teóricos	McGuire, Sundgren y Scheeweis (1988); Thomas y Simerly (1995); Waddock y Graves (1997); Orlitzky, Schmidt y Rynes (2003); Luna y Fernández (2010)
Bases de datos	Estrecha área de evaluación	Szwajkowski y Figlewicz (1999); Mahoney y Thorne (2005); Amato y Amato (2007)
Indicadores	Imposibilidad de recoger la estructura global de la RSC	Davidson y Worrell (1990); Baucus y Baucus (1997); Vuontisjärvi (2006); Giannarakis, Litinas y Theotokasn (2011)
Análisis de contenido	Fiabilidad empresas	Holcomb, Upchurch y Okumus (2007); Biloslavo y Trnavcevic (2009); Giannarakis, Sariannidis y Garefalakis (2011)
Encuestas a miembros de la organización	Dificultad para estimar las acciones de RSC adoptadas por negocios específicos	Aupperle, Carroll y Hatfield (1985); Pinkston y Carroll (1994); Singhapakdi, Kraft, Vitell y Rallapalli (1995); Mishra y Suar (2010); Vitell, Ramos y Nishihara (2010)
Escalas de percepción	Dificultad para medir la participación de la empresa en actividades de RSC	Quazi y O'Brien (2000); Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen (2005); García de los Salmenes, Rodríguez del Bosque y Herrero (2007); Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013)

Fuente: Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)

En la Tabla 4-2. siguiendo a Rosanas, et al., (2009), se describen las distintas acciones y los contenidos que utilizan las agencias estadounidenses para construir sus propios índices de RSC y que son propios de cada empresa evaluadora americana de RSC, como Innovest y KLD. Sobre estas acciones, se

propone una preliminar potencial agrupación de las acciones de RSC en dos dimensiones estratégicas, que, siguiendo a Maignan et al., (1999), agrupan las acciones de RSC, en función de sus principales *stakeholders* beneficiarios: dimensión RSC interna, hacia dentro de la organización y RSC externa, hacia fuera de la organización.²⁴ A su vez, en la Tabla 4-2. se observa que los tipos de acciones de RSC, se clasifican en función de su contenido, acercándose parcialmente a la clasificación por la literatura de la RSC, en función de sus contenidos, en las categorías de medioambientales, económicas y sociales (Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006).

Tabla 4-2. Agencias de Estados Unidos con índice RSC

	Tipos de Acciones RSC por Contenidos	Contenidos de las Acciones de RSC	Grupos de Dimensiones de RSC por Stakeholders Beneficiados
Innovest	Gobernabilidad Estratégica	Política y estrategia de desarrollo sostenible, indicadores de rendimiento, gobernabilidad tradicional, y prácticas internacionales	RSC Interna
	Capital Humano	Relaciones con RRHH propios: laborales, salud, seguridad, motivación, formación...	RSC Interna
	Relaciones con stakeholders externos	Relaciones con comunidad local, poderes públicos, ONGs, consumidores, socios aliados y países en desarrollo	RSC Externa
	Gestión Sostenible	Sistemas de administración de riesgos medioambientales, la supervisión a cargo del consejo de administración y ejecutivo, la transparencia, la salud y seguridad y el desarrollo de nuevos productos	RSC Interna-Externa
KLD	Pilar gobierno de la empresa	Informes públicos realizados Estructura de la empresa Transparencia	RSC Interna
	Pilar Social	Comunidad Diversidad Relación con los trabajadores Derechos humanos Producto	RSC Interna - Externa
	Pilar medioambiental	Cambio climático Productos y servicios Operaciones y Administración	RSC Externa - Interna

Fuente: Rosanas et al., (2009), y elaboración propia

²⁴ También apoyada esa doble dimensión en el Análisis de Contenido de la RSC de 65 marcas de Rivera A., (2012), Trabajo de Investigación, no publicado, del Doctorado en Marketing, Departament de Comercialització i Investigació de Mercats, Universitat de València.

Por su parte Valor y de la Cuesta (2003), consideran que para la correcta implantación y extensión de la RSC, los requerimientos, y a través de ellos sus dimensiones y los contenidos de la RSC se deben convertir en obligatorios para las empresas que desarrollen las actividades económicas o financieras contratadas o promovidas por las administraciones públicas nacionales e internacionales y sus organismos; y establecer un mecanismo de seguimiento, de la implantación y eficacia de la RSC, verdaderamente independiente e imparcial y que sea aceptado internacionalmente. Según estos autores, para promover la transparencia de las empresas en todas las actuaciones, sería preciso que publicasen sus políticas sobre RSC y que emitieran informes regulares sobre sus perfiles sociales y medioambientales. Valor y de la Cuesta (2003), también propone implantar una norma internacional de carácter voluntario respecto a la que puedan certificarse y auditarse las empresas. Esta norma internacional facilitaría el cumplimiento de la regulación sobre la RSC que se establezca, estimulando las prácticas positivas de las empresas, y así promoviendo la implantación de sistemas eficientes de gestión y fomentando los procesos de mejora continua. Así también para entender las distintas propuestas sobre dimensiones de la RSC de la literatura, siguiendo a Martínez y Rodríguez del Bosque (2013), ver la Tabla 4-3, con los distintos enfoques centrados en ámbitos de RSC y en beneficiarios.

Tabla 4-3. Revisión de propuestas de dimensiones de RSC

Propuesta	Dimensión	Autores
Concepto unidimensional	(1) RSC	Brown y Dacin (1997); Sen y Bhattacharya (2001); Lichtenstein, Drumwright y Braig (2004); Lafferty y Goldsmith (2005)
Modelo de Carroll	(1) Económica (2) Legal (3) Ética (4) Filantrópica	Carroll (1979, 1999); Aupperle, Carroll y Hartfield (1985); Maignan, Ferrell y Hult (1999); Maignan y Ferrell (2000); Maignan (2001); Schwartz y Carroll (2003); García de los Salmones, Herrero y Rodríguez del Bosque (2005)
Desarrollo sostenible	(1) Económica (2) Medioambiental (3) Social	van Marrewijk (2003); Panapanaan, Linnanen, Karvonen y Phan (2003); Bigné, Andreu, Chumpitaz y Swaen (2005); Panwar, Rinne, Hansen y Juslin (2006); Martínez, Pérez y Rodríguez del Bosque (2013)
Teoría de los grupos de interés	(1) Accionistas (2) Consumidores (3) Empleados (4) Sociedad (5) General	Clarkson (1995); Maignan, Ferrell y Hult (1999); Decker (2004); Turker (2009); Pérez, Martínez y Rodríguez del Bosque (2013)

Fuente: Martínez y Rodríguez del Bosque, (2013), y elaboración propia

Respecto a la normativa internacional, existente y más comúnmente aceptada, como reguladora y proveedora de contenidos y dimensiones para las buenas prácticas de RSC, la literatura y la práctica empresarial reconocen, el liderazgo del Global Reporting Initiative (GRI): www.globalreporting.org. El GRI es una organización cuyo fin es impulsar, con carácter voluntario, la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones. GRI produce un completo marco de directrices para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad, cuyo uso está muy extendido en todo el mundo. El marco del GRI tiene contenidos e indicadores que las organizaciones pueden utilizar para formalizar y luego medir y dar a conocer su desempeño económico, ambiental y social. GRI está comprometido con la mejora continua y el incremento del uso de estas guías, las cuales se encuentran a disposición del público de manera gratuita. GRI es una organización sin ánimo de lucro con múltiples grupos de interés. Fue fundada por la organización "Coalition for Environmentally Responsible Economies" CERES y el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), en el año 1997 en Estados Unidos. En la Tabla 4-4. sobre los modelos GRI y el guión de áreas de RSC a Incluir en memorias certificadas GRI, se presentan las áreas a cumplimentar para realizar el informe de RSC en la empresa

Tabla 4-4. Modelos GRI y guión de áreas de RSC a incluir en memorias certificadas GRI

1.	Estrategia y Análisis
2.	Perfil de la Organización
3.	Parámetros de la Memoria
4.	Gobierno, Compromisos y participación de los grupos de interés
5.	Indicadores de desempeño económico
6.	Indicadores de desempeño medioambiental
7.	Indicadores del desempeño de prácticas laborales y ética del trabajo
8.	Indicadores del desempeño de derechos humanos
9.	Indicadores del desempeño en la sociedad
10.	Indicadores de desempeño de la RSC sobre productos

Fuente: elaboración propia a través de las guías disponibles en <https://www.globalreporting.org/reporting/Pages/default.aspx>

Por otro lado, para seguir una norma que certifique a las empresas como socialmente responsable, se identifica la ISO 26000. La ISO 26000 es la primera norma verdaderamente universal de Responsabilidad Social (no sólo corporativa empresarial, pues alcanza a todo tipo de organizaciones), y que no está elaborada tanto para ser una certificación, sino que es voluntaria y orienta a cualquier organización a incorporar el comportamiento socialmente responsable en su ADN, más allá de lo que manda la ley (Argandoña e Isea, 2011). Siguiendo a Argandoña e Isea (2011), se establecen algunas áreas y materias fundamentales que la organización debe observar siempre, según la ISO 26000 (véase la Tabla 4-5.).

Tabla 4-5. Materias fundamentales que la organización debe observar, según la ISO 26000

1.	Gobernanza de la organización
2.	Derechos humanos
3.	Prácticas laborales
4.	Medio ambiente
5.	Prácticas justas en desarrollo de operaciones (corrupción, competencia, cadena de valor...)
6.	Asuntos de consumidores
7.	Participación activa y desarrollo de la comunidad

Fuente: Argandoña e Isea, 2011

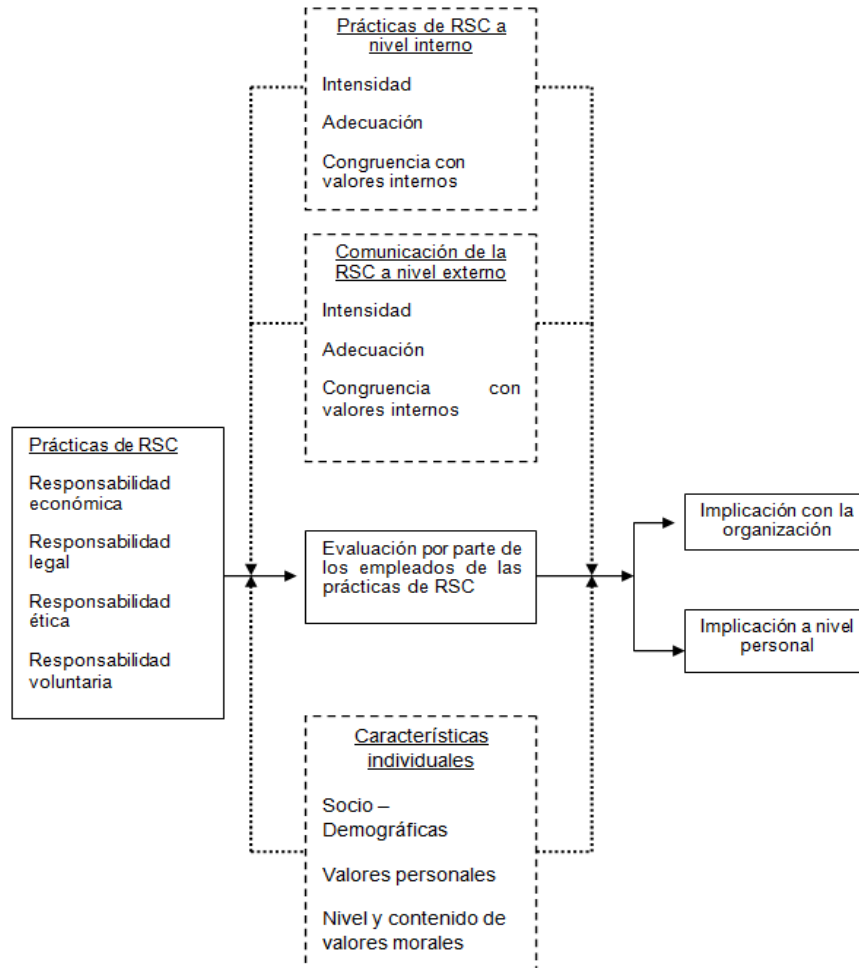
Maignan et al., (1999), por su parte, respecto a los contenidos de la RSC multidimensional demuestran en su investigación que los componentes de una cultura organizacional tienen influencia sobre el nivel de la responsabilidad social corporativa; y a su vez, la responsabilidad social corporativa tiene influencia sobre los beneficios del negocio. Según estos autores, tanto en las empresas con mayor orientación al mercado, como en las empresas con mayor orientación al capital humano, el desarrollo de prácticas de responsabilidad social corporativa se asocia con: (1) mejores niveles de compromiso de empleados con la organización: mayor implicación, motivación y retención de empleados; (2) mayor fidelidad de los clientes, que no sienten la necesidad de buscar alternativas en otras marcas y recomiendan positivamente la marca; (3) mejores resultados de beneficios en el negocio (beneficios generados como resultado de las dos anteriores reflexiones sobre empleados y clientes): mayor productividad, mayor retorno de la inversión, crecimiento de las ventas y mayores beneficios.

Por su parte Vitell y Ho (1997), apoyando la multidimensión de la RSC, en su trabajo de investigación realizan una síntesis y una evaluación de las escalas publicadas que miden los componentes de la toma de decisiones en situaciones éticas, y revelan que las escalas de RSC más repetidas hacen referencia a la dimensiones de la RSC de organización interna de la empresa y el medioambiente externo, y dentro de las características de la empresa y su organización interna, las escalas de RSC más repetidas miden gestión de recursos humanos, ética y valores. Y por su parte, Vilanova et al., (2009), consideran que las cinco dimensiones de la RSC son: visión, relaciones con la comunidad, lugar de trabajo, mercado y conciencia social.

4.1.1 Justificación y descripción de la dimensión de Responsabilidad Social Corporativa hacia dentro de las marcas globales, hacia los empleados

Investigaciones de Maignan y Ferrell (2001), confirman que la RSC es una herramienta con dimensiones de marketing interno. Particularmente, los autores analizan el potencial impacto de la RSC hacia dentro de la organización, es decir hacia los empleados y hacia fuera de la organización, con foco en los consumidores, después en consecuencia, los autores introducen dos modelos teóricos para guiar la investigación sobre el valor de la RSC en términos de sus dimensiones de marketing interno (véase la Figura 4-1-)

Figura 4-1. La RS con enfoque al marketing interno



Fuente: Maignan et al., (2001), y elaboración propia

Siguiendo el proceso de revisión de la literatura para la construcción de la RSC en su pilar “grupo acciones de RSC hacia dentro de la empresa”, Spiller (2010), identifica diez prácticas de RSC orientadas al grupo stakeholder empleados; prácticas que están ilustradas en la Tabla 4-6. “Las 10 prácticas de RSC dirigidas a empleados”.

Tabla 4-6. Las 10 prácticas de RSC dirigidas a empleados

Las 10 prácticas de RSC dirigidas a empleados	
1.	Remuneración justa
2.	Comunicación efectiva
3.	Oportunidades de aprendizaje y desarrollo
4.	Motivación en el trabajo
5.	Un entorno seguro y sano de trabajo
6.	Igualdad en oportunidades de trabajo
7.	Seguridad del trabajo
8.	Liderazgo competente
9.	Espíritu de equipo
10.	Integración y participe en la misión de RSC

Fuente: Spiller (2010), y elaboración propia

A su vez, Hoeffler et al., (2010), demuestran que las acciones y programas de RSC pueden favorecer o aumentar la fidelidad hacia la marca por parte de empleados, pero para ello es importante que los empleados tengan conocimiento, formación, implicación e interacción con la RSC. Siguiendo a Hoeffler et al., (2010), así como los contenidos de la Tabla 4-6 adaptada de Spiller (2010), (donde se mencionan como prácticas de RSC las oportunidades de aprendizaje y desarrollo y la integración y participación de los empleados en la misión de RSC), se decide proponer dos de las categorías dentro del “grupo acciones de RSC hacia dentro de la empresa”: “acciones de educación y formación”, y “acciones de igualdad, diversidad e inclusión”. A su vez, Bigné et al., (2006), en su estudio sobre la percepción de la RSC y su comportamiento de compra, concluyen que una de las variables más representativas de la RSC en su estudio es la no

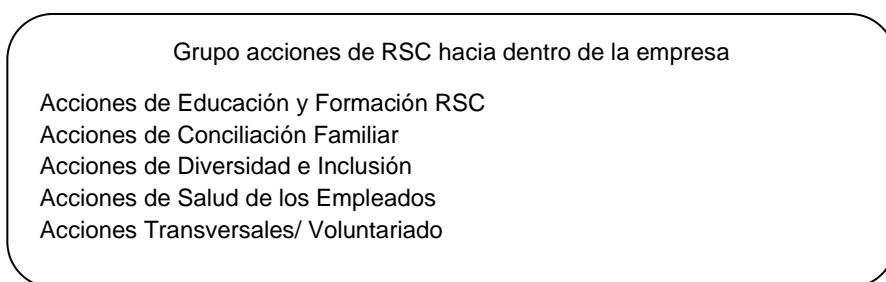
discriminación de los empleados. Sumando la visión de Bigné et al., (2006), y la de Spiller (2000), (que menciona la Igualdad en oportunidades de trabajo), se refuerza, dentro del “grupo acciones de RSC hacia dentro de la empresa”, confirmar la categoría “acciones de diversidad e inclusión”.

Por otro lado, completando el menú de Spiller (2010), y siguiendo a Chinchilla (2012), que menciona el barómetro de Conciliación Edenred-IESE 2012, en las empresas que se favorece la conciliación los empleados se sienten cuatro veces más comprometidos y la productividad aumenta hasta un 19%, ante estos datos y la revisión de la literatura, se puede afirmar que prácticas de conciliación familiar, como prácticas sociales de la empresa, deben formar parte de los programas de RSC, hacia dentro de la organización. Si bien se puede considerar la conciliación familiar un reflejo de las “acciones de igualdad, diversidad e inclusión de los empleados”, se prefiere crear la categoría de “acciones que promueven la conciliación familiar” donde en un primer nivel, la mujer se integra en el ámbito profesional en condiciones de igualdad con el hombre, y ya en un segundo nivel, y una vez la mujer y el hombre están integrados en el entorno profesional, en condiciones de igualdad, se plantea la necesidad de conciliar la vida familiar (de ambos), con la profesional. A destacar que con respecto a las prácticas de RSC relacionadas con la promoción de la salud y el bienestar de los empleados la literatura revisada (Spiller, 2010), solamente analiza la salud de los empleados en términos de cumplimiento de la ley que regula la labor y la salud del empleado, lo que en esta investigación no se considera RSC, sino seguimiento por la empresa del marco legal. Sin embargo, sí se considera importante integrar una categoría “acciones que promueven la salud y el bienestar de los empleados” dentro de las acciones de RSC hacia dentro de la empresa, para profundizar en las prácticas de salud de los empleados, más allá del cumplimiento de la ley.

Finalmente, el voluntariado es la acción social con mayor impacto en la implicación con causas sociales a largo plazo, además de favorecer el desarrollo de competencias personales y profesional de liderazgo, que posteriormente se traduce en mejores resultados de trabajo (Hoeffler et al., 2010). Sobre la base del estudio de Hoeffler et al., (2010), se construye una nueva categoría dentro del grupo acciones de RSC hacia dentro de la empresa: “acciones de RSC transversales empresa-empleados”, que representa hacia dentro, la implicación e interacción (entendida como voluntariado), que los empleados tienen con los programas de RSC desarrollados por la empresa.

Concluyendo, en base a la revisión de la literatura y a las aportaciones propias de esta tesis doctoral, en el “grupo acciones de RSC hacia dentro de la empresa” se incluye (1) acciones de formación profesional de los empleados; (2) acciones de igualdad y diversidad de los empleados (3) acciones de conciliación familiar de los empleados; (4) acciones que promueven la salud de los empleados; y (5) acciones de RSC transversales empresa – empleados, orientadas al voluntariado social (véase la Figura 4-2.)

Figura 4-2. Grupo de acciones hacia dentro de la empresa

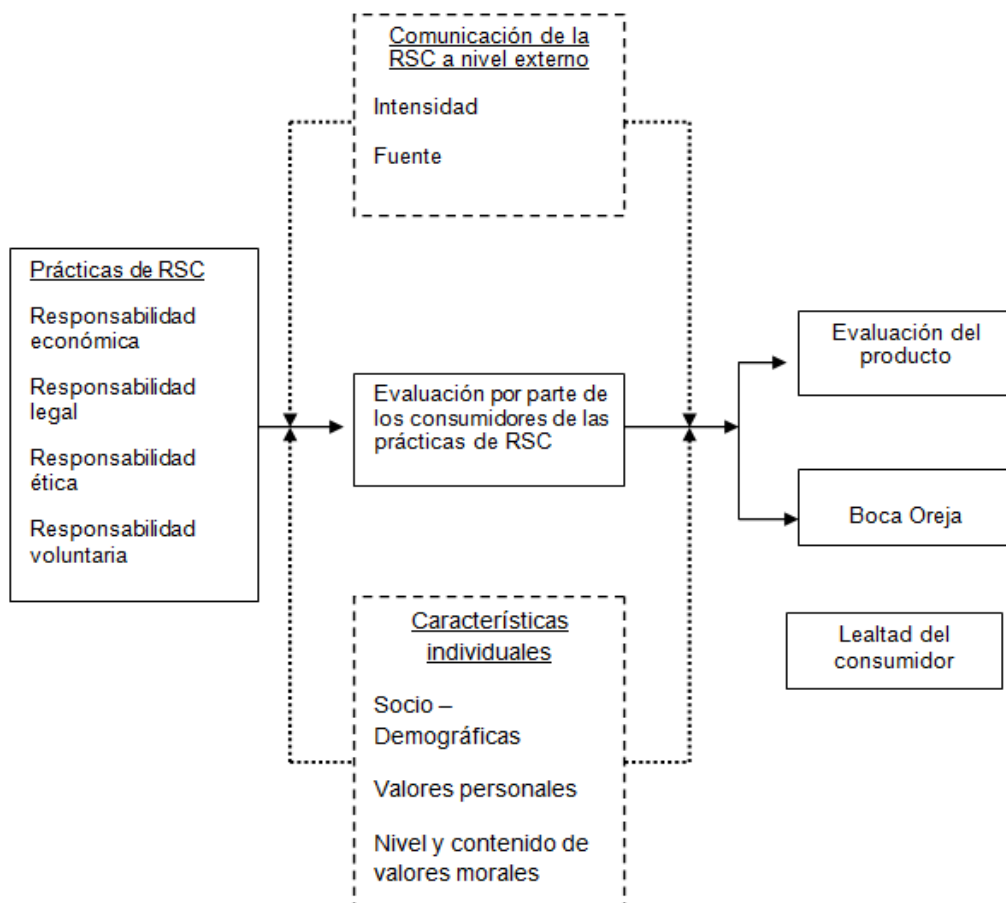


Fuente: Elaboración propia

4.1.2 Justificación y descripción de la dimensión de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de las marcas globales, hacia los consumidores

Investigaciones de Maignan y Ferrell (2001), confirman que la RSC es una herramienta de con dimensiones de marketing interno y externo (ver figura 4-3)

Figura 4-3. La RSC con enfoque al marketing externo



Fuente: Maignan y Ferrell (2001), y elaboración propia

Atendiendo a la categoría de acciones de RSC denominadas, “grupo de acciones de RSC hacia fuera de la organización”, Bigné, Chumpitaz, Andreu y Swaen

(2005), identifican que las conductas empresariales son reflejo del compromiso social de la empresa y son percibidas como prácticas de RSC, agrupadas en tres dimensiones de contenido: económico, medioambiental y social. En esta misma línea de investigación, Bigné et al., (2006), demuestran que las actividades que los consumidores consideran como más representativas de la RSC son el respeto a los derechos humanos, la protección del medioambiente y las actividades sociales. De manera complementaria Turket (2009), analiza distintos grupos de actividades de la RSC, en función de la importancia que tienen para la muestra de su investigación: la sociedad, los clientes y el cumplimiento de la legalidad (esta última es la que tiene menos peso explicativo de la RSC como escala). Estos autores, por lo tanto apoyan las “acciones medioambientales de RSC” y las “acciones social-económicas de RSC”, como acciones propias de la “grupo de acciones de RSC hacia fuera de la organización”. En el contexto de acciones de RSC hacia fuera de la organización, la literatura refuerza diversos contenidos coincidentes relacionados con las acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de la empresa, en particular hemos identificado las siguientes: por parte de Bhattacharya y Sen (2004), se distingue entre los siguientes tipos de actividades: apoyo a comunidad, medioambiente, operaciones de producción (relaciones con proveedores), prácticas desarrolladas con la cadena de valor internacional (fuera del mercado local de origen) y producto; por parte de Torres et al., (2012), identifican las acciones con la comunidad como acciones propias de la dimensión de la RSC hacia fuera de la organización. Estos autores apoyarían “acciones medioambientales de RSC” y las “acciones social-económicas de RSC”, dentro la dimensión de la RSC hacia fuera de la organización.

Una atención especial tiene en la literatura la responsabilidad de las empresas y el medioambiente. Miles y Covin (2000) demuestran en su investigación que las

acciones de RSC dirigidas al cuidado del medio ambiente ayudan a construir una reputación positiva de la marca (empresa), lo que lleva a resultados de marketing y financieros positivos. Los autores identifican dos modelos de gestión medioambiental: (1) modelo de gestión medioambiental operativo, modelo que no consigue impactos de notoriedad y económicos; (2) modelo de gestión medioambiental estratégico, que sí consigue impactos de notoriedad y económicos. Por lo tanto estos autores apoyan especialmente las “acciones medioambientales de RSC”. Y Pelozo y Shang (2011), categorizan las actividades de RSC en tres grandes categorías: filantrópicas, prácticas de negocio y relacionadas con el producto. Según los autores, las filantrópicas son las más repetidas en el análisis de la literatura y dentro de las actividades de RSC, las prácticas de negocio, las medioambientales son las más comunes.

Analizando las actividades de RSC hacia fuera de la organización desde la perspectiva de los *stakeholders*, según Koll et al., (2005), para obtener una mayor eficacia en la organización, los directivos tienen que dirigir sus esfuerzos en responsabilizarse ante todos los *stakeholders* externos, y no centrarse en una sola categoría. No atender a algunos de estos *stakeholders* puede tener efectos negativos sobre la eficacia de la organización en términos sociales y económicos.

Profundizando en la percepción y la implicación que los clientes tienen con las acciones de RSC que desarrolla una empresa, Hoeffler et al., (2010), identifican que los programas de orientación social (externa a la organización), pueden aumentar la fidelidad hacia la marca por parte de consumidores, mientras que también mejora la sociedad y los resultados financieros de las empresas. Los autores demuestran en su estudio que las donaciones financieras crean implicaciones con la causa social a corto plazo, pero de alta intensidad; mientras que el voluntariado realizado por el cliente, crea implicación a largo plazo. Las

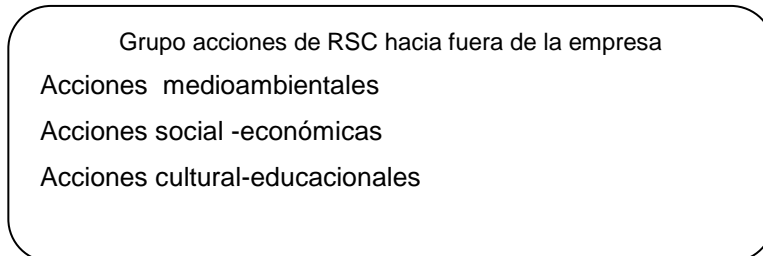
distintas aportaciones de la literatura, resaltadas en este apartado, ayudan a justificar la dimensión de RSC hacia fuera de la organización.

Aún más en cuanto la investigación sobre la orientación al *stakeholders*, Du et al., (2011), han desarrollado un trabajo sobre RSC y clientes, que combina RSC, estrategia y marketing de la empresa. En su estudio, confirman la utilidad del conocimiento sobre la eficacia de la RSC como arma competitiva de un retador contra un líder del mercado. A través de una investigación de un caso real de RSC, muestran que el retado puede obtener un resultado superior para el negocio (es decir, resultados más positivos en actitudes y comportamiento), entre los consumidores que habían participado en su iniciativa de responsabilidad social, en relación con aquellos que fueron simplemente consciente de la iniciativa. Los autores estudian las circunstancias bajo las cuales las acciones de RSC de una empresa pueden servir como un instrumento de estrategia competitiva, permitiendo que la empresa compita con los líderes del mercado. Solamente cuando los clientes se implican de manera activa y personal, en interactuar con las acciones de RSC de la empresa: se puede decir que se ha realizado una transferencia de información y una comunicación integral, de acciones de RSC “participadas” que influyen sobre la percepción de marca y la satisfacción del cliente. Y además desde el punto de vista de esta investigación y el sector objeto de estudio de moda rápida, la dimensión de la RSC hacia fuera de la organización, se considera tiene como beneficiario central al consumidor

Fruto de la revisión de la literatura, se opta por incluir en el “grupo de acciones hacia fuera de la organización”, las siguientes categorías de acciones: (1) acciones medio ambientales de RSC; (2) acciones social – económicas de RSC; (3) acciones cultural – educativas.

En la Figura 4-4.. se desglosan las acciones RSC dentro del grupo acciones de RSC hacia fuera de la empresa

Figura 4-4. Acciones de RSC hacia fuera de la empresa



Fuente: Elaboración propia

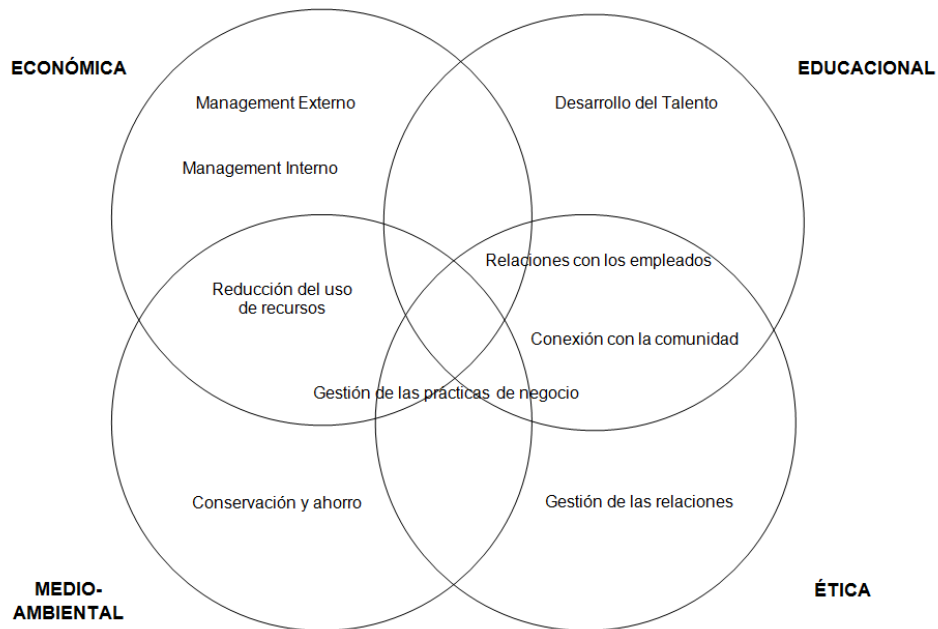
4.2 RSC global multidimensional y la cadena de suministro: dimensión y beneficiario propio de la RSC global

Las marcas globales desarrollan para su competitividad estrategias de subcontratación de procesos de la cadena de suministro en empresas externas de terceros países. La mayoría de estos países tienen niveles de desarrollo socio-económico y medioambiental y estándares de normativa laboral, inferiores a los de los países de origen de las marcas globales. Por ello, para construir el constructo de la RSC Global multidimensional, de las marca globales, e identificar sus dimensiones, en función de sus beneficiarios, y dada la relevancia de la subcontratación en proveedores es necesario analizar específicamente las acciones de RSC que se establecen entre la empresa global y sus proveedores y a través de ellos con trabajadores y su entorno socioeconómico y medioambiental.

Siguiendo a Closs et al., (2011), citando a Lee Scott, Director Ejecutivo, Wal-Mart (octubre de 2005) “Ser un buen guardián del ambiente y de nuestras

comunidades y ser una empresa eficiente y rentable, no son mutuamente excluyentes. En realidad son lo mismo”, se afirma que muchas empresas están aumentando su enfoque en la capacidad de ser sostenibles. Sin embargo, este enfoque ha enfatizado principalmente el medioambiente y la ética. En cambio, la cadena de valor de la empresa debe desarrollar y apoyar una perspectiva más amplia de la sostenibilidad para asegurar que su consumidor, su cadena de suministro y su comunidad permanecen viables. Tras el análisis de firmas globales, Closs et al., (2011), sugieren un marco para definir las dimensiones de la sostenibilidad y las categorías de iniciativas dentro de cada dimensión. Así ofrecen ejemplos sobre cómo las grandes empresas están implementando cada dimensión de la sostenibilidad para mejorar su competitividad. Basándose en el marco de la sostenibilidad multidimensional, en función de sus contenidos, véase la Figura 4.5., la investigación ilustra las iniciativas de sostenibilidad aplicadas por diferentes categorías de marcas líderes globales de la sostenibilidad; las categorías son: económica, educacional, medio-ambiental y ética. En cada una de ellas se distinguen tres niveles de aproximación y liderazgo: reactivo, contributivo e innovador. La dimensión medio-ambiental de la sostenibilidad, ha sido sinónimo de sostenibilidad, especialmente para organizaciones nuevas en sostenibilidad, medioambiente y asuntos verdes (Montiel, 2008). Sin embargo, en muchas organizaciones han sido las regulaciones externas las que han forzado respuestas en el modo de iniciativas medioambientales. En cualquier caso esas fuerzas externas están provocando cambios para generar modificaciones en los procesos y ahorros internos en costes (Siebenhüner y Arnold, 2007; Wilkinson, Hill y Golan, 2001). Más aún, en la última década ha habido un significativo incremento en la investigación que ha examinando asuntos medioambientales y su interacción con la generación de valor y la gestión de la cadena de suministro (Corbett y Kleindorfer, 2003; Krause, Vachon y Klassen, 2009).

Figura 4-5. Dimensiones de la sostenibilidad



Fuente: Closs et al., (2011), y elaboración propia

En cuanto a la segunda dimensión - la dimensión educacional de la sostenibilidad - esta se dirige a asegurar que el talento en la gestión y la fuerza de trabajo, son apropiadamente desarrollados y entrenados. Los recientes esfuerzos de Walmart's para colaborar con proveedores (incluso competidores), con el objetivo de tratar asuntos dirigidos a mejorar la sostenibilidad del producto, su presentación, y la cadena de suministro son excelentes ejemplos de la dimensión educacional de la sostenibilidad (Garman, 2009). Siguiendo, la tercera dimensión del modelo de Closs et al., (2011), es la dimensión económica de la sostenibilidad que atiende al esfuerzo de la empresa por reforzar su valor total, optimizando la gestión y reduciendo costes asociados a la cadena de suministro e integrando

estas iniciativas con otras iniciativas estratégicas de sostenibilidad que dirigen las estrategias de marketing y finanzas. Los autores destacan que una posible diferencia entre RSC y sostenibilidad, tiene que ver con las consideraciones económicas de los procesos de inversión en sostenibilidad, al integrar la dimensión económica de la sostenibilidad se proponen dos categorías económicas: la interna y la externa, estando asociada esta última con la gestión de la cadena de suministro y la externalización de procesos o actividades para reducir costes sin dejar de reforzar la sostenibilidad de la empresa y negocio. La cuarta y última dimensión del modelo es la dimensión ética de la sostenibilidad es la más relacionada con la RSC para estos autores, que siguiendo a Montiel, (2008), subrayan como la definición de RSC más común la siguiente “la responsabilidad social de los negocios comprende la expectativas económicas, legales, éticas y voluntarias, que una sociedad tiene sobre una organización en un momento determinado” (Carroll 1979, p. 500). Y con el apoyo de Garriga y Melé (2004), se asume en esta investigación que la sostenibilidad etiqueta una definición comparable con la RSC y la RSC a su vez, es un constructo equiparable a la sostenibilidad. Por eso, a los efectos de este trabajo, se traduce sostenibilidad por RSC en su sentido amplio, incluyendo acciones medioambientales, económicas y educativas y clasificando a la RSC por sus beneficiarios: RSC hacia la cadena de suministro (cadena de valor), RSC hacia dentro de la empresa (teniendo como beneficiarios a los empleados) y RSC hacia fuera de la empresa (dirigida a los consumidores). Si bien en la dimensión ética, a través de sus categorías principales de relaciones con empleados, implicación con la comunidad y prácticas de negocio, es donde Closs et al., (2011), junto con la dimensión educativa, en su categoría, prácticas de negocio y con la dimensión económica, en su categoría “external management”, describen un mayor número de acciones de RSC a implementar en la cadena de suministro, en el resto de dimensiones de

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

la sostenibilidad y RSC, véase la Tabla 4-7., (los contenidos en cursiva son a priori los más propios de la cadena de suministro), todas su categorías son susceptibles de proyectarse en la cadena de suministro, especialmente en marcas globales, con un alto componente estratégico de subcontratación, objeto de estudio en esta tesis.

Tabla 4-7. Las dimensiones y las categorías de RSC por contenidos

Dimensiones RSC	Acciones por Dimensiones de RSC		
Medioambiental	Conservación	Reducción de uso de materiales	Prácticas de negocio
	Energía	Residuos / Reciclado	Packaging
	Agua	Emisión de gases contaminantes	Construcción de instalaciones
	Naturaleza	Ciclo del producto	<i>Aprovisionamiento sostenible</i>
Ética	Relaciones con empleados	Implicación con la comunidad	Prácticas de negocio
	<i>Código de conducta internos y externos</i>	<i>Evitar fuerza laboral infantil o forzada</i>	Seguridad en producto
	Voluntariado	Ayuda en desastres	<i>Marketing responsable</i>
		Reducción de hambre, pobreza y enfermedades	<i>Trazabilidad sostenible de producto</i>
Educativa	Relaciones con empleados	Prácticas de negocio	Desarrollo de Talento
	Seguridad del puesto de trabajo	<i>Entrenamiento de proveedores</i>	Diversidad e inclusión
	Equilibrio entre trabajo y vida	Continuidad de negocio	Entrenamiento
	Estilo saludable de vida	Educación continua de la fuerza de trabajo	
Económica	Management Interno	Management Externo	
	<i>Aprovisionamiento estratégico y sostenible</i>	<i>Gestión sostenible de proveedores</i>	
	Mejora continua	Generación de mercado	
	Optimización de transporte		

Fuente: Closs et al., (2011), y elaboración propia

En resumen, la gestión de las cadenas de valor integral, especialmente de las marcas globales, debe adoptar una perspectiva mucho más amplia de sostenibilidad que la tradicional para la mayoría de las empresas. Mientras que es importante desde la perspectiva de la protección de las culturas locales y de los recursos globales incluir las dimensiones ambientales y éticas tradicionales, también es importante incluir dentro de las prácticas de RSC de las marcas globales, las iniciativas educativas y económicas. La empresa global y por extensión, su cadena de suministro global, deben equilibrar las cuatro dimensiones de sostenibilidad - medioambiental, ética, educacional y económica para garantizar la viabilidad a largo plazo de la cadena de valor integral, que incluye proveedores, empleados y recursos globales; todos ellos plataforma para generar valor socio económico responsable y sostenible desde la percepción de marca de sus clientes y consumidores. Siguiendo con la revisión de la literatura sobre cadena de suministro, como dimensión propia dentro de la RSC Global, Perry y Towers (2013), al estudiar la implementación de la RSC en la cadena de suministro, analizan el sector global de la moda (detallistas y fabricantes proveedores) y buscan identificar los inhibidores y los factores de apoyo de la aplicación de la RSC en el sector de la moda (sector objetivo de esta tesis), desde la perspectiva de gestión de cadena de suministro (GCS).

La disciplina de la GCS se basa en tres fundamentos teóricos (Burgess, Singh y Koroglu, 2006): (1) económicos (economía de costes de transacción); (2) gestión estratégica (gestión de recursos y ventaja competitiva); (3) psicológico/sociológico (aprendizaje organizativo y red interna en las organizaciones).

La industria de la moda diseña operacionalmente su cadena de suministro en función de la presión de costes y de la naturaleza de producto. A partir de la segmentación de Lawson (2003), que ha segmentado el sector de la moda en tres

segmentos principales: (1) productos básicos (generalmente se venden todo el año con poca variación en el estilo, perfil de la demanda previsible); (2) productos de temporada (ciclo de vida del producto promedio de 12-25 semanas, mayor variación en el estilo y menor previsibilidad del perfil de la demanda); y (3) productos de corta temporada (ciclo de vida del producto promedio de seis a diez semanas o menos, con una mayor variación en el estilo, y perfil de la demanda impredecible); se puede afirmar que la gestión de la cadena de suministro debe de vigilarse especialmente en lo que se define como productos de corta temporada. Aún más, se subraya por la literatura, que la ropa de moda (y especialmente ropa de corta temporada), que caracteriza por una baja incertidumbre del suministro pero una alta incertidumbre en la demanda (Lee, 2002).

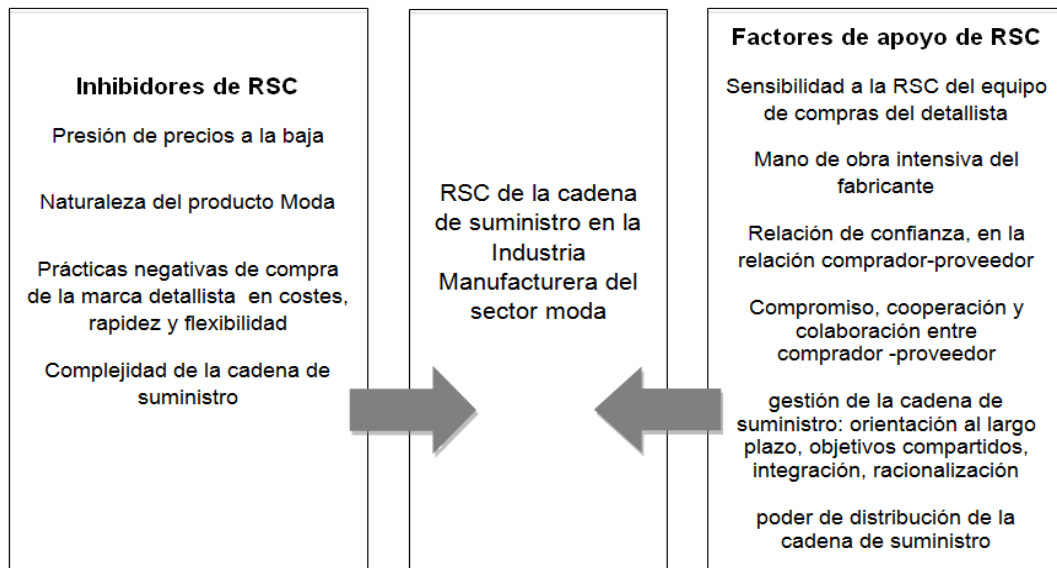
Siguiendo a Investment (2004), tres prácticas de compra minorista en particular contribuyen a normas laborales deficitarias en la cadena de suministro a pesar de la presencia de códigos de conducta y mecanismos de auditoría: (1) demanda de plazos más cortos; (2) demanda de flexibilidad en satisfacer la demanda de cliente (órdenes en el pico de la temporada, así como cambios, aumento, disminución o cancelación de pedidos a corto plazo); y (3) continua búsqueda de precios más bajos y mejores condiciones de negocio (por ejemplo, condiciones de pago). Para la implementación de la RSC en cadenas de suministro por parte de las empresas globales de moda, Perry y Towers (2013), distinguen cinco etapas sucesivas: Defensiva, Conformidad, Managerial, Estratégica y Civil que a su vez llevan consigo cinco tipos de conducta corporativas (véase la Tabla 4-8). Y para la comprensión integral de la RSC en la cadena de suministro de la industria de moda global, proponen un esquema integral, donde incorporan inhibidores de RSC y factores de apoyo de RSC, propios de la industria (véase la Figura 4-6.).

Tabla 4-8. Cinco etapas y conductas de la RSC de aprendizaje organizacional en la cadena de suministro de las marcas globales de moda

Etapas	Conductas Corporativas ante la RSC en cadenas de suministro
Defensiva	Deniega prácticas, resultados o responsabilidades
Conformidad	Adopta una política basada en el cumplimiento como un coste de hacer negocio
Managerial	Integra los asuntos de RSC en los procesos fundamentales de management
Estratégica	Integra los asuntos de RSC en la estrategias fundamentales de negocio
Civil	Promueve una participación extensa de toda la industria propia del sector en la RSC

Fuente: Perry y Towers (2013), y elaboración propia

Figura 4-6. Inhibidores de RSC y factores de apoyo de RSC en la cadena de suministro de la industria de la moda



Fuente: Perry y Towers (2013), y elaboración propia

Según Perry y Towers (2013), la implementación de principios de gestión de la cadena de suministro apoya la implementación de RSC en las instalaciones de las cadenas de suministro de ropa de moda por superar la gestión de la cadena de suministros los efectos negativos de las puras prácticas de compra-venta, como marco de relaciones entre la marca y sus proveedores. También, fruto de la implementación de los principios de gestión de la cadena de suministro, progresa el desempeño de la RSC por el proveedor más allá de lo puramente alcanzable a través de un modelo coercitivo. Frente al modelo puramente coercitivo, aplicando principios de gestión de la cadena de suministro, el desempeño de la RSC progresa, pues su cumplimiento se basa en alentar a los proveedores a ser innovadores y compartir una agenda de RSC común. Por lo tanto, los aspectos de la gestión de la relación de la cadena de suministro pueden ser más críticos y motivadores en el progreso de la RSC que el sistema tradicional burocrático de control y mecanismos de auditoría de RSC. Además y desde un punto de vista de implicaciones prácticas de la implementación integral de la RSC entre la cadena de suministro, en un sector con una única presión del coste, y de los tiempos de entrega, los detallistas de moda deben aprender a alinear la implementación de la RSC, en la cadena de suministro con los desafíos competitivos del sector. Analizar el éxito de implementación de la RSC en la industria manufacturera, subcontratada, permite a los gerentes identificar las barreras /inhibidores y factores de apoyo/ factores de apoyo a la implementación de la RSC de manera global en las cadenas de suministro de la industria textil global. Siguiendo con el análisis de la RSC global multidimensional y las especificidades de los sectores con un alto componente de subcontratación en terceros países, como es el caso objeto de estudio en esta investigación del sector de ropa Barnes y Lea-Greenwood (2006), respecto a la adaptación de la cadena de suministro a las exigencias del sector moda rápida, afirman que el concepto de moda rápida

implica una estrategia de negocio que tiene por objetivo, reducir los procesos en el ciclo de compra y tiempos de entrega para hacer llegar los nuevos productos a las tiendas, con el fin de satisfacer la demanda del consumidor en su niveles más altos, y no sólo por precio, sino por reducir los tiempos de presentación de nuevas cambiantes tendencias de moda. Esa estrategia de negocio está acompañada para mantener la ventaja competitiva de la subcontratación en el extranjero, con la subcontratación de la cadena de suministro en terceros países, con bajos costes de fabricación, y largas distancias económicas, geográficas, culturales y administrativas entre países fuente y países destino, y fabricantes a los que se le pide rapidez, flexibilidad y una calidad estándar, para satisfacer a los consumidores globales de moda. Todo ello genera movimientos para integrar a la cadena de suministro con el detallista, para co-responder a las nuevas necesidades del detallista y del consumidor moda rápida. Así, movimientos para mejorar la responsabilidad de la cadena de suministro en la industria de la moda se han realizado con la introducción de conceptos como just-in-time (Bruce, Daly y Towers, 2004), agilidad de la cadena de suministro (Christopher, Lawson y Peck, 2004), y respuestas rápidas y gestión de la información (Giunipero, Fiorito, Percy y Dandeo, 2001; Fernie y Azuma, 2004).

Para Barnes y Lea-Greenwood (2006), el consumidor (la orientación al consumidor), es el determinante (driver), del concepto de Moda rápida, y ello es debido a la insaciable demanda del consumidor de novedades, que como es la fuerza del modelo de negocio moda rápida, y que impacta tanto en cadena de suministro, como en la gestión de la operaciones del detallista. Eso motiva, que aparezca como concepto nuevo, y que no sea sólo un tipo de cadena de suministro, sino un modelo de negocio diferente a los modelos existentes en la

gestión de la cadena de suministro. Moda rápida es un avance en la teoría de la cadena de suministro y es diferente en su modelo a otros modelos existentes de cadena de suministro, y es un proceso dirigido completamente por el consumidor, superando el modelo donde la marca detallista, dominaba al fabricante, ahora es el consumidor, debido a su cambio de expectativa, el que dirige a ambos. La gran diferencia en moda rápida y su impacto en la cadena de suministro está en la orientación hacia la colaboración y la integración vertical para mejorar la eficiencia de la cadena de suministro con orientación al consumidor final. A efectos de RSC, hablemos de RSC corresponsable y corresponsabilidad en toda la cadena de valor, incluyendo todos los eslabones de la cadena desde el diseño de producto hasta el servicio postventa en el detallista, por eso se habla de tracking social y de integración vertical social y de colaboración social, provocada y/o demandada por el consumidor.

A efectos de esta tesis, se plantea que por una lado el consumidor demanda moda rápida a la marca global y por otro demanda acciones de RSC relacionadas con la cadena de suministro, que se integra como una de las dimensiones estratégicas de la RSC Global multidimensional.

4.3 Análisis de contenido

4.3.1 Introducción al análisis de contenido

Según se ha adelantado en el epígrafe 1.4., y en los epígrafes 4.1. y 4.2., el sector objeto de estudio en esta tesis es el sector de moda rápida. Siguiendo a Caro y Albéniz (2014; 2015) la propuesta de valor del modelo de negocio pronto moda (Moda rápida) se basa, frente al sector moda tradicional, en la reducción de la duración de los procesos de: diseño, compras y producción, distribución y ventas. Según los autores, en los últimos diez años, dos empresas de moda europeas, Inditex y H&M, han registrado un desarrollo espectacular pese a la larguísima recesión y el consiguiente desplome del consumo, que ha golpeado el sector. Su éxito se atribuye al sector de moda rápida, la propuesta de valor del modelo de negocio moda rápida se basa en ofrecer ropa actual a precios asequibles (valor traduciéndose por la relación beneficio-coste) y en la reducción de la duración de los procesos de: diseño, compras y producción, distribución y ventas.

En cuanto a las dimensiones de RSC propias del sector de moda rápida, Laudal (2010), identifica como se ha visto anteriormente, variables propias del sector, que por un lado determinan el riesgo de violar los estándares de RSC y por otro apoyan regulaciones sectoriales, más que acciones individuales de cada marca con su cadena de suministro; y Vázquez y González (2011), demuestran en un estudio sobre *benchmarking* y RSC, como el desempeño e importancia de los distintos *stakeholders*, en la dimensiones de la RSC de las empresas, varía en función del sector al que pertenecen. Para Barnes y Lea-Greenwood (2006), el consumidor (la orientación al consumidor), es el factor determinante del concepto de moda rápida, y ello es debido a la insaciable demanda del consumidor de novedades, que como es la fuerza del modelo de negocio moda rápida, y que

impacta tanto en cadena de suministro, como en la gestión de la operaciones del detallista. Eso motiva, que la moda rápida aparezca como concepto nuevo, y que no sea sólo un tipo de cadena de suministro, sino un modelo de negocio diferente a los modelos existentes en la gestión de la cadena de suministro. Moda rápida es un evolución en la teoría de la cadena de suministro y es diferente en su modelo a otros modelos existentes de cadena de suministro, y es un proceso siguiendo a Barnes y Lea-Greenwood (2006), dirigido por el consumidor, superando el modelo donde la marca detallista, dominaba al fabricante, ahora es el consumidor, debido a su cambio de expectativa, el que dirige a ambos. Por todo ello dentro del contexto del capítulo 4 de esta tesis, el análisis de contenido se utiliza como complemento de la revisión de la literatura, desarrollada en el marco conceptual de la tesis, para justificar con fuentes directas la multidimensionalidad de la RSC Global. Siguiendo a la literatura el análisis de contenido es un método de investigación observacional, basado en la herméutica, lógica y la retórica (Bigné et al., 2010 y Kolbe y Burnett, 1991). Según Bigné et al. (2010), el análisis de contenido se utiliza de manera extensa en la literatura porque permite que el contenido de la comunicación sea evaluado de manera cuantitativa, objetiva, sistemática y fiable. Los textos a analizar se transforman en datos utilizando un modelo de clasificación y el juicio del propio investigador. El sector de moda rápida es un sector en permanente adaptación a las necesidades y sensibilidades de sus *stakeholders* directos, en materia de RSC, por lo que acudir a las últimas publicaciones de las marca globales sobre sus prácticas de RSC, se hace necesario para acceder comparativamente a las prácticas de las marcas representativas y poder confirmar las dimensiones de la RSC Global en función de sus *stakeholders* beneficiarios. El análisis de contenido, también permitirá elaborar tanto los ítems de los constructos de la RSC multidimensional, como el diseño y

los contenidos de las tablas de acciones de RSC por dimensiones, servirán para el cuestionario del trabajo empírico de esta tesis.

4.3.2 Metodología desarrollada para el análisis de contenido

El análisis de contenido ha contado, en su diseño, con las aportaciones y la revisión de dos expertos, en las distintas fases de su elaboración: fase selección de marcas, fase propuesta de menú de análisis, fase confirmación del menú de análisis y fase de resultados y conclusiones. Los dos perfiles cuentan con experiencia profesional y académica en responsabilidad social corporativa, especialmente en el sector caso de estudio. Como primer paso, para el desarrollo del análisis de contenido se ha revisado la literatura sobre marcas globales, RSC de marcas globales y RSC marcas globales en el sector moda rápida.. El segundo paso en la metodología, ha sido la identificación de marcas del sector moda rápida objeto del estudio. Así, se han seleccionado un total de 16 marcas para realizar el análisis de contenido, en base a los siguiente criterios: (1) por ser marcas globales; (2) por ser Marcas líderes del sector Moda rápida; y (3) por practicar la RSC multi-dimensional, que se puede definir a través de: (a) la existencia y declaración formal de una política de RSC. Esta declaración formal se materializa o bien en un informe de RSC publicado por la empresa, o bien en un apartado dentro de la página web, dedicado a los programas de RSC tiene la empresa. Independientemente de la fuente consultada (informe RSC o pagina web), se han recopilado los datos más recientes publicados por la empresa; y (b) por estar reconocida en el ámbito de la RSC por parte de entidades internacionales especializadas en rankings e índices de RSC. En las Tabla 4-9 y Tabla 4-10, se presentan las marcas y las fuentes públicas consultadas instituciones y empresas especializadas en generar rankings e índices sobre marcas globales, marcas líderes del sector moda rápida y marcas responsables.

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-9. Marcas objeto del análisis de contenido y criterios para su selección

		Zara	H&M	Mango	Benetton	C&A	Top Shop	Primark	GAP	Nike	Adidas	Puma	Columbia	Quick silver	Patagonia	North Face	ASICS
Marca Global	Brand Finance – Top 500 Marcas Globales 2015	X	X							X	X						
	Interbrand – Top Mejores Marcas Globales del 2014	X	X						X	X	X						
Marca socialmente Responsable	Dow Jones Sustainability Index (2014 y 2015)	X	X						X	X	X	X					X
	Interbrand – Top Mejores Marcas Globales Verdes 2014	X	X							X	X						
	Reputation Institute – Top Marcas más respetables del mundo 2014-2015	x								X	X						
	Global Reporting Initiative (GRI)	X	X	X		X			X	X	X	X					X
	Ethisphere - Top Marcas Éticas del Mundo		X						X								

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-10. Continuación - marcas objeto del análisis de contenido y criterios para su selección

		Zara	H&M	Mango	Benetton	C&A	Top Shop	Primark	GAP	Nike	Adidas	Puma	Columbia	Quicksilver	Patagonia	North Face	ASICS	
Literatura sobre marcas de Moda Rápida y RSC Global	Caro y Albéniz (2014)	X	X	X	X	X	X		X									
	Jones, Temperley y Lima (2009)							X										
	Dach y Allmendinger (2014).		X					X										
	Werner, Becker, Liu y Aridov (2014)	X	X					X										
	Ross (2014)							X										
	Guarnieri y Kao (2008)															X		
	Pongtratic (2007).															X		
	Dargusch y Ward (2010)																X	
	Brown (2011)																X	
	Perry (2012)												X					
	Apparel (2013)												X					
	Butow (2014)													X				
	Rosen-Zvi (2011)													X				
	Ramasamy y Garriga (2009)									X								
	Kerppola, Moody, Zheng y Liu (2014)		X															
	Prabu, Kline y Dai (2005)										X							
	Lim y Phillips (2008)										X							
	Cortez, Tu, Anh, ZagitaNg y Vegafria (2014)	X	X							X								
	Tokatli (2007).	X																
	Lund-Thomsen y Nadvi (2010)										X	X						
Smith y Westerbeek (2007).											X							
Manzenreiter (2013)																	X	
Baumann-Pauly, Scherer y Palazzo (2012)												X						

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Tabla 4-9 y Tabla 4-10., para determinar si una marca se considera global, se ha consultado: (1) Brand Finance – top 500 marcas globales en 2015²⁵, que fusiona valores económicos de la empresa y la medición de los valores intangibles de las marcas, y permite calcular el valor de la marca, como un porcentaje del valor de la empresa y (2) Interbrand – top mejores marcas globales en 2014²⁶; siendo Interbrand una consultoría global especializada en evaluar marcas globales y generar rankings.

Siguiendo, para determinar el liderazgo de una marca dentro del sector de moda rápida, se ha consultado: (1) Según adelantado en el epígrafe 1.4.3., la literatura que investiga la RSC global multidimensional dentro del sector moda rápida y que así define las marcas representativas del sector moda rápida; y (2) Ranker – top mejores marcas de moda rápida deportiva²⁷ – Ranker es una plataforma online americana que genera rankings multi-sectoriales, en función de los votos de los consumidores

Finalmente, con el objetivo de identificar el compromiso de una marca con la RSC, se han consultado varias fuentes: (1) Dow Jones Sustainability Index 2014 y 2015²⁸, indicador norte americano que evalúa y califica las empresas más comprometidas con la responsabilidad social corporativa y que más valor crean para sus grupos de interés; (2) Interbrand – top marcas globales verdes 2014²⁹, cuyo perfil se detalló anteriormente; (3) Reputation Institute Global RepTrak™

²⁵ Acceso Brand Finance vía http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2015 , 4 de mayo 2015

²⁶ Acceso Interbrand vía <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2014/ranking/> , 4 de mayo 2015

²⁷ Acceso Ranker vía <http://www.ranker.com/crowdranked-list/best-sport-brands>, 5 de mayo 2015

²⁸ Acceso Dow Jones Sustainability Index 2014 y 2015, vía <http://yearbook.robecosam.com/companies.html> 5 de mayo 2015

²⁹ Acceso Interbrand vía <http://interbrand.com/wp-content/uploads/2015/08/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Overview-8.pdf> 6 de mayo 2015

100³⁰ – top marcas más respetables del mundo 2014 y 2015; un estudio desarrollado anualmente que mide la manera en la cual los grupos de interés perciben la marca y cómo esta percepción afecta la intención de compra; (4) Global Reporting Initiative³¹. GRI es una organización cuyo fin es impulsar, con carácter voluntario, la elaboración de memorias de sostenibilidad en todo tipo de organizaciones, ofreciendo un completo marco de directrices para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad; y (5) Ethisphere – top marcas éticas del mundo 2014 y 2015³². Ethisphere es un instituto líder a nivel global en definir los estándares de prácticas de negocio éticas y reconocer aquellas empresas que practican una cultura de la ética y transparencia a todos los niveles de la empresa.

Una vez seleccionadas las 16 marcas, se han creado dos segmentos de estudio: (1) El segmento de marcas de moda rápida casual; considerándose Zara líder de dicha categoría por ser una marca pionera del sector moda rápida; por ser una marca global (con presencia en más de 88 mercados internacionales) y por ser una marca reconocida en el ámbito de la responsabilidad social corporativa por varias instituciones internacionales especializadas en Rankings e índices de RSC; el resto de marcas analizados fueron H&M, Mango, Benetton, C&A, Top Shop, Primark y GAP; y (2) El segmento de marcas de moda rápida deporte; considerándose Nike líder en el sector, por ser una marca con presencia global (prácticamente en todos los países del mundo), por desarrollar su estrategia de RSC a través de modelos de gestión de la RSC propios; el resto de marcas

³⁰ Acceso Reputation Institute vía <http://www.rankingthebrands.com/PDF/RepTrak%20Global%202015.%20Reputation%20Institute.pdf>, 6 de mayo 2015

³¹ Acceso Global Reporting Initiative , 11 de mayo 2015

³² Acceso Ethisphere vía <http://web.ethisphere.com/worlds-most-ethical/wme-honorees/> , 11 de mayo 2015

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

analizadas fueron Adidas, Puma, Columbia, Quicksilver, Patagonia, North Face, Asics.

En una tercera fase y una vez elegido el sector de la ropa de moda rápida casual y deportiva, y las marcas, la investigación se centra en el análisis de contenido, (ver en la Tabla 4-11) el tipo de análisis de contenido realizado, que se desarrolla en base a las memorias de RSC publicadas por las marcas y que describen su actividad en RSC durante los años 2013 y 2014.

Tabla 4-11. Tipología de análisis de contenido y su representación en el presente trabajo de investigación

Tipología de análisis de contenido		Presente
1.	El análisis de exploración de contenido. Se trata de explorar un campo de posibilidades, de investigar las hipótesis, las orientaciones o aún de servirse de sus resultados para construir cuestionarios más adaptados.	Sí
2.	Análisis de verificación de contenido. Pretende verificar el realismo y la fundamentación de las hipótesis ya determinadas	Sí
3.	El análisis de contenido cualitativo. Este tipo de análisis permite verificar la presencia de temas, de palabras o de conceptos en un contenido	Sí
4.	El análisis de contenido cuantitativo. Tiene como objetivo de cuantificar los datos, de establecer la frecuencia y las comparaciones de frecuencia de aparición de los elementos retenidos como unidades de información o de significación (las palabras, las partes de las frases, las frases enteras, etc.)	No
5.	El análisis de contenido directo. Se limita a tomar el sentido literal de lo que es estudiado. No se busca descubrir un eventual sentido latente de discurso; se permanece al nivel de sentido manifiesto	Sí
6.	El análisis de contenido indirecto. En este caso, el investigador busca extraer el contenido latente que se escondería detrás del contenido manifiesto, recurrirá a una interpretación del sentido de los elementos, de su frecuencia, de su gestión y de sus asociaciones	No

Fuente: Bigné et al., (2010), y elaboración propia

Dentro de ésta tercera fase, para el desarrollo del análisis de contenidos se han seguido los siguientes pasos: (1) Definición del menú de análisis de contenido - en esta tesis doctoral, se ha utilizado como guía el marco

conceptual de la multidimensionalidad en la RSC (según detallado en los capítulos 2, 3 y 4). Las dimensiones de RSC, en función de los beneficiarios de la RSC, responde a las siguientes dimensiones de RSC (i) Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro (el grupo de empresas externas que producen el producto para tu marca preferida; es decir, las acciones de RSC tienen a estas empresas proveedoras y sus empleados como beneficiarios); (ii) Dimensión de la RSC hacia dentro de la Organización, es decir teniendo, estas acciones de RSC a sus empleados como beneficiarios; (iii) Dimensión de la RSC hacia fuera de la Organización, es decir hacia los consumidores; es decir son acciones de RSC que tienen como beneficiarios a los consumidores de la Marca preferida; (2) Se ha categorizado cada una de las acciones de RSC que la empresa declara hacer, en función de las tres dimensiones de la RSC (dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro, dimensión de la RSC hacia dentro de la empresa-hacia los empleados, y dimensión de la RSC hacia fuera de la empresa-hacia los consumidores)³³; (3) Una vez distribuida cada acción dentro de estas tres dimensiones, se cualifican de nuevo para ser categorizada en una de las siguientes tres áreas de RSC: (i) Medio-Ambientales; (ii) Social económicas; (iii) Cultural-Educacionales (véase la Tabla 4-12).

³³ Al principio del análisis de contenido, se ha buscado diferenciar y clasificar las dimensiones y las áreas de RSC por su enfoque a global/ local. Sin embargo, el análisis de contenido revela que las marcas no diferencian sus acciones de RSC por global/ local, todas ellas considerándose globales; hecho respaldado también por la literatura y las prácticas de negocio globales. Por eso, finalmente, la diferenciación entre dimensiones y áreas de RSC globales y locales no se emplea en el análisis de contenido, ni en la investigación de esta tesis doctoral.

Tabla 4-12. Menú de análisis de contenido

		Áreas de la RSC		
		Medioambientales	Económico-sociales	Cultural Educativos
Dimensiones de la RSC en función de los beneficiarios de la RSC	Cadena de suministro			
	Hacia dentro de la Empresa			
	Hacia fuera de la Empresa			

Fuente: Elaboración propia

De manera complementaria, el análisis de contenido también busca contrastar las áreas de RSC desarrolladas y respaldadas en la literatura, con el menú propio de RSC cada una de las empresas objeto del análisis.

Fruto de estas fases del análisis de contenido, se generan fichas de análisis de contenido, presentadas en el Anexo 1. El Anexo 1, se compone a su vez, de los siguiente apartados: (1) Caso de estudio Zara, compuesto por un análisis de su estrategia global de RSC multidimensional y estrictamente el análisis de contenido RSC; (2) Caso de estudio Nike, compuesto por un análisis de su estrategia global de RSC multidimensional y estrictamente el análisis de contenido RSC; (3) El análisis de contenido de cada una de las 14 marcas elegidas en base al marco conceptual de la multidimensionalidad de la RSC.

4.3.3 Resultados del análisis de contenido y conclusiones sobre el constructo RSC global multidimensional

Tras el análisis de contenido de las 16 marcas de moda rápida, y con el objetivo de comparar, contrastar y confirmar la multidimensionalidad de la RSC, se han generado tablas resumen que permiten contrastar las dimensiones y áreas de RSC. Fruto del análisis de contenido, se confirma el modelo de multidimensionalidad de la RSC en función de los beneficiarios de la RSC (al verificarse en el análisis de contenido la utilización de múltiples acciones de RSC que son susceptibles de agrupación). En cuanto a marcas de moda rápida casual, las principales conclusiones que se desprenden del análisis de contenido son las siguientes: (1) En cuanto a la dimensión de RSC que tiene como beneficiario a la cadena de suministro (ver tabla 4-13), destaca que las marcas trabajan esta dimensión incluso con categorías propias, incluyendo todas las áreas medio-ambiental, socio-económica y cultural-educacional; (2) En cuanto a la dimensión de RSC hacia dentro, que tiene como beneficiarios a los empleados (ver tabla 4-14), de las tres dimensiones, ésta es la dimensión menos desarrollada por las marcas, y se trabaja especialmente el área socio-económico y cultural-educacional; y de manera secundaria, el área medio-ambiente; (3) En cuanto a la dimensión hacia fuera, que tiene como beneficiarios a los consumidores (ver tabla 4-15) - se pone en relieve ésta dimensión que tiene amplios contenidos de RSC, especialmente a destacar la Co-Responsabilidad del Consumidor, que significa que en las marcas globales del sector moda-rápida casual, el consumidor responsable ya forma parte de la RSC; y a destacar la práctica de moda responsable de H&M, implicando al consumidor a través de comunicación y su presencia en redes sociales y la conexión con consumidor vía fomentar el reciclado, instalando puntos de reciclaje en las tiendas, en el caso de Zara y H&M.

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-13. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida casual – dimensión cadena de suministro

Dimensión de la RSC hacia la <u>Cadena de Suministro</u> Beneficiarios: Empresas de la cadena de suministro									
Áreas		Zara	H&M	Mango	Benetton	C&A	Top Shop	Primark	GAP
Medio-Ambiental	Terminología propia de la Marca	“Medio-Ambiente”	“Ser inteligente en la gestión medio-ambiental”	“Cadena de suministro y Proveedores”	“Cadena de suministro sostenible”	“Suministro sostenible”		“Medio-ambiente”	“Medio-ambiente”
	Acciones identificadas	* Gestión sostenible del Agua * Fabricación Responsable de Productos * Uso responsable de recursos naturales	* Gestión sostenible del Agua * Fabricación Responsable de Productos	* Fabricación responsable de productos	* Trazabilidad de Materias Primas y Procesos de Fabricación * Fabricación Responsable de Producto	* Gestión sostenible del Agua * Fabricación Responsable de Productos	* Re-Shoring – nueva tendencia – traer la cadena de suministro al país de origen /	* Gestión sostenible del Agua * Fabricación Responsable de Productos	* Uso responsable de recursos naturales * Gestión sostenible del Agua
Socio-Económica	Terminología propia de la Marca	“Cadena de suministro sostenible”	“Elegir y Recompensar a los Partners”	“Cadena de suministro y Proveedores”	“Compromiso con Bangladesh”	“Apoyando las comunidades locales”	“Nuestras Comunidades”	“Derechos Laborales”	“Derechos Humanos”
	Acciones identificadas	* Evitar el trabajo forzoso y de menores * Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales	* Trabajo y Remuneración Justa * Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales	* Evitar el trabajo forzoso y de menores	* Evitar el trabajo forzoso y de menores * Acciones de Trabajo y Remuneración Justa * Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales	* Evitar el trabajo forzoso y de menores * Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales	* Trabajo y Remuneración Justa * Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales	* Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales	* Evitar el trabajo forzoso y de menores * Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales
Cultural-Educacional	Terminología propia de la Marca	“Formación y sensibilización de proveedores y fabricantes”	“Fundación Sostenible entorno a “Agua, Educación y Mujeres”	“Cadena de suministro y Proveedores”	“Compromiso con Bangladesh”	“Apoyando las comunidades locales”	“Nuestras Comunidades”	“Comunidades”	“Derechos Humanos”
	Acciones identificadas	* Formación en sostenibilidad para la cadena de suministro	* Formación en sostenibilidad para la cadena de suministro	* Formación en sostenibilidad para la cadena de suministro	* Formación profesional a la cadena de suministro	* Formación en sostenibilidad para la cadena de suministro	* Formación profesional para la cadena de suministro	* Formación profesional para la cadena de suministro	* Acciones de formación en RSC y sostenibilidad para la cadena de suministro

Fuente: elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-14. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida casual – dimensión hacia dentro/ empleados

Dimensión de la RSC hacia dentro											
Beneficiarios: los empleados											
Áreas		Zara	H&M	Mango	Benetton	C&A	Top Shop	Primark	GAP		
Medio-Ambiental	Terminología propia de la Marca	“Permanente fomento de la motivación del equipo”	Sin datos / no se identifica	Sin datos / no se identifica	Benetton no desarrolla acciones de RSC hacia dentro de la organización, es decir, hacia los empleados	“Operaciones Verdes”	“Impacto de la moda en el medio-ambiente”	Sin datos / no se identifica	Sin datos / no se identifica		
	Acciones identificadas	*Prácticas de Compras Sostenibles *Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas				*Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficina *Reducir la huella y el impacto sobre el medio-ambiente					
Socio-Económica	Terminología propia de la Marca	“Permanente fomento de la motivación del equipo”	“Ser Ético”	“Social-Laboral”		“Los empleados-principal valor de la marca”	“Impacto de la moda en la sociedad”			Sin datos / no se identifica	“Diversidad e Inclusión”
	Acciones identificadas	*Diversidad e inclusión laboral *Conciliación familiar	*Diversidad e inclusión laboral *Comunicación y Bienestar de los empleados	*Conciliación familiar *Motivación, fidelización y continuidad en el trabajo		*Diversidad e inclusión laboral *Comunicación y Bienestar de los empleados	*Voluntariado de los empleados				*Diversidad e Inclusión Laboral *Voluntariado de los empleados
Cultural-Educacional	Terminología propia de la Marca	“Permanente fomento de la motivación del equipo”	Fundación Sostenible entorno a “Agua, Educación y Mujeres”	“Social-Laboral”		“Los empleados-principal valor de la marca”	“Impacto de la moda en la sociedad”			Sin datos / no se identifica	“Desarrollo profesional”
	Acciones identificadas	*Formación profesional a los empleados	*Formación a los empleados	*Formación a los empleados *Acciones para promover jóvenes talentos		*Formación a los empleados *Concienciar a los empleados en temas de sostenibilidad	*Concienciar a los empleados en temas sostenibilidad				*Formación profesional a los empleados

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-15. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida casual – dimensión hacia fuera/ consumidores

Dimensión de la RSC hacia fuera Beneficiarios: los consumidores									
Áreas	Zara	H&M	Mango	Benetton	C&A	Top Shop	Primark	GAP	
Medio-ambiental	Terminología propia de la Marca	“Medio-Ambiente”	“Moda para Consumidores Sostenibles”	“Relaciones con la sociedad y los clientes”	“Sobre nuestros productos”	“Productos sostenibles”	“Nuestro medio-ambiente”	“Tiendas Sostenibles”	“Medio-ambiente”
	Acciones identificadas	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Fomentar que los consumidores recid en sus prendas * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Fomentar que los consumidores recid en sus prendas * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas * Marketing Sostenible y Responsable para el Consumidor	* Crear comunidades sostenibles * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Concienciar a la sociedad sobre asuntos medio-ambientales y de sostenibilidad, implicando al consumidor	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Crear comunidades sostenibles
Socio-Económica	Terminología propia de la Marca	“Mejorar el bienestar comunitario	Fortaleciendo Comunidades	“Relaciones con la sociedad y los clientes”	“Compromiso Social”	“Apoyo a las comunidades locales”	“Nuestra Comunidad”	“Comunidades”	“Comunidad”
	Acciones identificadas	* Apoyo contra catástrofes naturales * Apoyo a comunidades desfavorecidas	* Apoyo contra catástrofes naturales * Creación de empleo para mujeres	* Apoyo a comunidades desfavorecidas	* Concienciación de la sociedad frente a la igualdad y diversidad * Apoyo a comunidades desfavorecidas	* Apoyo a comunidades desfavorecidas	* Apoyo a comunidades desfavorecidas	* Apoyo a comunidades desfavorecidas	* Apoyo a comunidades desfavorecidas
Cultural-Educacional	Terminología propia de la Marca	“Mejorar el bienestar comunitario	Fundación Sostenible entorno a “Agua, Educación y Mujeres”	“Relaciones con la sociedad y los clientes”	“Compromiso Social”	“Apoyo a las comunidades locales”	“Nuestra Comunidad”	Sin datos / no se identifica	“Comunidad”
	Acciones identificadas	* Educación y formación a niños y mujeres * Apoyo a las artes y a la cultura	* Educación y formación a niños y mujeres * Adecuación de escuelas	* Educación y formación a niños y mujeres * Adecuación de escuelas	Acciones de concienciación en el empleo de jóvenes, con la participación activa de los consumidores a través de campañas de comunicación globales	* Educación y formación en sostenibilidad implicando al cliente de manera activa * Educación y formación a niños de comunidades desfavorecidas	* Educación y formación a niños * Educación y formación para seguir una carrera en moda		* Educación y formación para seguir una carrera en moda

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a las marcas de moda rápida deportiva, las principales conclusiones tras el análisis de contenido son: (1) Respeto a la dimensión de RSC que tiene como beneficiario a la suministro (ver tabla 4-16), a destacar que ésta dimensión se trabaja por todas las marcas, incluso con categorías propias, y se trabaja especialmente al área medio-ambiental por todas las marcas³⁴. De manera complementaria, se trabajan el área socio-económica y cultural-educacional; (2) En cuanto a la dimensión de RSC que tiene como beneficiario a los empleados (ver tabla 4-17), es una dimensión trabajada en profundidad por las marcas y cabe subrayar que las marcas trabajan de manera igualitaria todas sus áreas: medio-ambiental, socio-económica y cultural educativa; y (3) Respeto a la dimensión de RSC que tiene como beneficiarios a los consumidores (ver tabla 4-18), las marcas desarrollan acciones de RSC especialmente del área medio-ambiente, el área con más contenidos y acciones de RSC.

En cuanto a las conclusiones globales, sobre las 16 marcas de moda rápida analizadas, se confirma el modelo de multidimensionalidad de la RSC en función de los beneficiarios de la RSC (ver tabla 4-19). También cabe resaltar que en la línea del consumidor co-responsable con la RSC, las Marcas que ofrecen productos para la práctica del deporte al aire libre (como por ejemplo Patagonia, North Face...), buscan la sensibilización e implicación de los consumidores con el medio-ambiente y la naturaleza, que así se convierte en parte activa de la RSC.

³⁴ Excepción ASICS

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-16. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida deporte, dimensión cadena de suministro

Dimensión de la RSC hacia la Cadena de Suministro									
Beneficiarios: Empresas de la cadena de suministro									
Áreas		Nike	Adidas	PUMA	Columbia	Quicksilver	Patagonia	North Face	Asics
Medio-Ambiental	Terminología propia de la Marca	“Medio-ambiente”	“Planeta”	“Sostenibilidad medio-ambiental”	“Responsabilidad medio-ambiental”	“Medio-ambiente”	“Trabajando con las fábricas”	“Operaciones Responsables”	Sin datos / no se identifica
	Acciones identificadas	* Sostenibilidad medio-ambiental en las instalaciones de la cadena de producción	* Fabricación responsable de productos * Sostenibilidad medio-ambiental en las instalaciones de la cadena de producción	* Fabricación responsable de productos * Sostenibilidad medio-ambiental en las instalaciones de la cadena de producción	* Fabricación responsable de productos * Sostenibilidad medio-ambiental en las instalaciones de la cadena de producción * Trazabilidad de las materias primas y de los procesos de fabricación	* Fabricación responsable de productos	* Fabricación responsable de productos	* Fabricación responsable de productos * Sostenibilidad medio-ambiental en las instalaciones de la cadena de producción * Acciones de RSC Re-shoring de la cadena de suministro / de la fabricación de los productos	
Socio-Económica	Terminología propia de la Marca	“Trabajadores y Fábricas”	“Las personas”	“Sostenibilidad social”	“Responsabilidad social”	Sin datos / no se identifica	“Trabajando con las fábricas”	Sin datos / no se identifica	“Evaluación y mejora de las condiciones laborales”
	Acciones identificadas	* Trabajo y Remuneración justa * Salud y bienestar de los trabajadores de fábrica	* Salud y bienestar de los trabajadores de fábricas * Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales	* Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales * Trabajo y Remuneración justa * Eliminar el trabajo forzoso de niños y mujeres	* Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales * Eliminar el trabajo forzoso de niños y mujeres		* Trabajo y Remuneración justa * Eliminar el trabajo forzoso de niños y mujeres		* Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales * Eliminar el trabajo forzoso de niños y mujeres * Trabajo y Remuneración justa
Cultural-Educacional	Terminología propia de la Marca	“Trabajadores y Fábricas”	“Las personas”	“Sostenibilidad Social”	“Formación y Refuerzo de competencias”	Sin datos / no se identifica	“Trabajando con las fábricas”	Sin datos / no se identifica	“Colaboración con proveedores”
	Acciones identificadas	* Formación profesional a la cadena de suministro	* Formación en sostenibilidad de las fábricas	* Formación en sostenibilidad de las fábricas	* Formación en sostenibilidad de las fábricas		* Formación en sostenibilidad de las fábricas		* Formación en sostenibilidad de las fábricas

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-17. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida deporte, dimensión hacia dentro, hacia los empleados

Dimensión de la RSC hacia dentro Beneficiarios: los empleados									
Áreas		Nike	Adidas	PUMA	Columbia	Quicksilver	Patagonia	North Face	Asics
Medio-Ambiental	Terminología propia de la Marca	"Trabajadores y Fabrica"	"Medio-ambiente"	"Sostenibilidad Medio-Ambiental"	"Instalaciones Verdes"	Medio-Ambiente	"Medio-ambiente"	"Nuestras Instalaciones"	"Crear Productos y Servicios Sostenibles"
	Acciones identificadas	* Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas	* Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas	* Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas	* Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas	* Acciones de voluntariado para restaurar la naturaleza	* Gestión y Compras sostenible de materias primas	* Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas * Fomentar el uso de recursos naturales locales	* Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas
Socio-Económica	Terminología propia de la Marca	"Trabajadores y Fábrica"	"Personas"	"Sostenibilidad Social"	"Inversión de los empleados"		"Activismo para la naturaleza"		"Invertir en las personas"
	Acciones identificadas	* Salud y Bienestar de los empleados *Voluntariado *Diversidad e inclusión	*Conciliación familiar * Salud y Bienestar de los empleados *Voluntariado	*Conciliación familiar * Salud y Bienestar de los empleados *Voluntariado * Diversidad e inclusión	*Voluntariado * Salud y Bienestar de los empleados	Sin datos / no se identifica	* Voluntariado para restaurar la naturaleza	Sin datos / no se identifica	* Salud y Bienestar de los empleados * Conciliación familiar * Diversidad e inclusión
Cultural – Educacional	Terminología propia de la Marca	"Personas y Cultura"		"Sostenibilidad Social"		"Medio-Ambiente"			"Invertir en las personas"
	Acciones identificadas	* Formación profesional a los empleados	Sin datos / no se identifica	* Formación profesional en el sector retail	Sin datos / no se identifica	*Formación en sostenibilidad para los empleados	Sin datos / no se identifica	Sin datos / no se identifica	* Formación profesional a los empleados

Fuente: elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-18. Resumen análisis de contenido marcas moda rápida deporte, dimensión hacia fuera, hacia los consumidores

Dimensión de la RSC hacia fuera Beneficiarios: los consumidores									
Áreas		Nike	Adidas	PUMA	Columbia	Quiksilver	Patagonia	North Face	Asics
Medio-Ambiental	Terminología propia de la Marca	"Medio-ambiente"	"Medio-ambiente"	"Sostenibilidad Medio-Ambiental"	"Instalaciones y Tiendas"	"Naturaleza y Bienestar"	"Creciendo con el medio-ambiente"	"Producto Sostenible"	"Ofrecer Productos y Servicios Sostenibles"
	Acciones identificadas	* Favorecer que los clientes recien los productos Nike	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Acciones para implicar al consumidor de manera proactiva en la estrategia de RSC	* Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Acciones y campañas para concienciar a los consumidores en los asuntos medio-ambientales	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Campañas para concienciar a los consumidores en asuntos medio-ambientales * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas	* Acciones de RSC Re-shoring de la cadena de suministro / de la fabricación de los productos	* Ofrecer a los consumidores productos sostenibles * Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas
Socio-Económica	Terminología propia de la Marca	"Comunidad"	"Relaciones con la comunidad"	Sin datos / no se identifica	"Devolver a la Sociedad"	"Naturaleza y Bienestar"	"Creciendo con el medio-ambiente"	"Comunidad"	"Invertir en personas y comunidad"
	Acciones identificadas	* Apoyo a la salud y al bienestar de la sociedad * Apoyo a comunidades desfavorecidas	* Apoyo a comunidades desfavorecidas		* Acciones para proteger la naturaleza * Apoyo ante catástrofes naturales	* Acciones para proteger la naturaleza * Apoyo a la salud y al bienestar de la sociedad	* Acciones para proteger la naturaleza	* Acciones para proteger la naturaleza	* Fomentar la actividad física * Salud y Bienestar de la Sociedad * Apoyo a comunidades desfavorecidas
Cultural – Educativa	Terminología propia de la Marca	"Personas y Cultura"	Sin datos / no se identifica	Sin datos / no se identifica	"Devolver a la Sociedad"	"Naturaleza y Bienestar"	Sin datos / no se identifica	"Comunidad"	"Invertir en personas y comunidad"
	Acciones identificadas	* Formación en nutrición y práctica del deporte			* Formación a niños desfavorecidos	* Educación y formación a niños en el ámbito de la naturaleza		* Fomentar la actividad física en la naturaleza * Educación y formación a niños en el ámbito de la naturaleza	* Formación a mujeres de comunidades desfavorecidas

Fuente: elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-19. Resumen Análisis de Contenidos de Marcas de Moda Rápida Casual y Deportiva

		Zara	H&M	Mango	Benetton	C&A	Top Shop	Primark	GAP	Nike	Adidas	PUMA	Columbia	Quicksilver	Patagonia	North Face	Asics
Dimensión de la RSC hacia cadena de suministro	Área Medio-Ambiental	Gest.resp.agua Fabric.Resp. Uso resp. de recursos nat.	Gest.resp.agua Fabric.Resp.	Fabric.Resp.	Trazabilidad Fabric.Resp.	Gest.resp.agua Fabric.Resp.	Re-Shoring	Gest.resp.agua Fabric.Resp.	Gest.resp.agua Uso resp. de recursos nat.	Instal.sostenib.	Fabric.Resp. Instal.sostenib.	Fabric.Resp. Instal.sostenib.	Fabric.Resp. Instal.sostenib. Trazabilidad	Fabric.Resp.	Fabric.Resp.	Fabric.Resp. Instal.sostenib. Re-shoring	sin datos
	Área Socio-Económica	Evit.trabajo forz. Mejora cond.laborales	Remun.justa Mejora cond.laborales	Evit.trabajo forz.	Evit.trabajo forz. Remun.justa Mejora cond.laborales	Evit.trabajo forz. Mejora cond.laborales	Remun.justa Mejora cond.laborales	Mejora cond.laborales	Trabajo forzoso Mejora cond.laborales	Remun.justa Salud y Bienestar	Salud y Bienestar Mejora cond.laborales	Mejora cond.laborales Evit.trabajo forz. Mejora cond.laborales	Mejora cond.laborales Evit.trabajo forz.	sin datos	Mejora cond.laborales Evit.trabajo forz. Remun.justa	sin datos	Mejora cond.laborales
	Área Cultural Educativa	Formación en sostenibilidad	Formación en sostenibilidad	Formación en sostenibilidad	Formación profesional	Formación en sostenibilidad	Formación profesional	Formación profesional	Formación en sostenibilidad	Formación en sostenibilidad	Formación en sostenibilidad	Formación en sostenibilidad	Formación en sostenibilidad	Formación en sostenibilidad	sin datos	Formación en sostenibilidad	sin datos
Dimensión de la RSC hacia dentro: empleados	Área Medio-Ambiental	Compras sostenibles Uso resp. de recursos nat.	sin datos	sin datos	sin datos	sin datos	Uso resp. de recursos nat. Reducir huella de carbono	sin datos	sin datos	Uso resp. de recursos nat.	Uso resp. de recursos nat.	Uso resp. de recursos nat.	Uso resp. de recursos nat.	Voluntariado para la naturaleza	Compras sostenibles	Uso resp. de recursos nat. Uso de recursos locales	Uso resp. de recursos nat.
	Área Socio-Económica	Foment. la diversidad Concil.familiar	Foment. la diversidad Salud y Bienestar	Concil.familiar Motiv. empleados	sin datos	Foment. la diversidad Salud y Bienestar	Voluntariado	sin datos	Foment. la diversidad Voluntariado	Salud Voluntariado Foment. la diversidad	Concil.familiar Salud y Bienestar Voluntariado	Concil.familiar Salud y Bienestar Voluntariado Foment. la diversidad	Voluntariado Salud y Bienestar	sin datos	Voluntariado	sin datos	Salud y Bienestar Concil.familiar Foment. la diversidad
	Área Cultural Educativa	Formación profesional	Formación profesional	Formación profesional Jóvenes talentos	sin datos	Formación profesional Conciencia en sostenibilidad	Conciencia en sostenibilidad	sin datos	Formación profesional	Formación profesional	sin datos	Formación profesional en retail	sin datos	Formación en sostenibilidad	sin datos	sin datos	sin datos
Dimensión de la RSC hacia fuera (consumidores)	Área Medio-Ambiental	Productos sostenibles Recicl.por el cons. Tiendas sostenibles	Producto sostenible Tienda sostenible Marketing Responsable	Comunidad Sostenible Tiendas sostenibles	Productos sostenibles Conciencia a la sociedad	Productos sostenibles Tiendas sostenibles	Productos sostenibles Tiendas sostenibles	Tiendas sostenibles	Productos sostenibles Comunidades sostenibles	Recicl.por el cons.	Producto sostenible Tienda sostenible	Producto sostenible Consumidor implicado	Tienda sostenible	Implicar al consumidor	Producto sostenible Comunicación con el cliente Tiendas sostenibles	Re-Shoring	Productos sostenibles Tiendas sostenibles
	Área Socio-Económica	Apoyo financiero a causas sociales	Apoyo financiero a causas sociales Creación empleo	Apoyo financiero a causas sociales	Conciencia a la sociedad Apoyo financiero a causas sociales	Apoyo financiero a causas sociales	Apoyo financiero a causas sociales	Apoyo financiero a causas sociales	Apoyo financiero a causas sociales	Salud y Bienestar Comunidades desfavorecidas	Apoyo a Comunidades desfavorecidas	Proteger naturaleza Salud y Bienestar	sin datos	Proteger naturaleza Salud y Bienestar	Proteger naturaleza	Proteger naturaleza	Deporte Salud Comunidades desfavorecidas
	Área Cultural Educativa	Educación comunidades Artes y cultura	Educación Comunidades Adecuación de escuelas	Educación Comunidades Adecuación de escuelas	Concienciación empleo jóvenes	Educación en sostenibilidad Educación Comunidades	Educación Comunidades Educación profesional	sin datos	Educación profesional	Nutrición Práctica deporte	sin datos	sin datos	Formación niños desfavorecidos	Educación naturaleza	sin datos	Actividad física Educación naturaleza	Formación comunidades desfavorecidas

Descripción de acciones y sus abreviaturas

Gestión responsable del agua (Gest.resp.agua); Fabricación responsable de productos (Fabric.Resp.); Uso responsable de recursos naturales (Uso resp.de recursos nat.); Instalaciones sostenibles (Instal.sostenib.); Evitar el trabajo forzoso (Evit.trabajo forz.); Remuneración justa (Remun.justa); Mejora de las condiciones laborales (Mejora cond.laborales); Uso responsable de recursos naturales (Uso resp.de recursos nat.); Fomentar la diversidad (Foment.la diversidad); Conciliación familiar (Concil.familiar); Fomentar el reciclado por parte del consumidor (Recicl.por el cons.)

Fuente: Elaboración propia

Tras el análisis de contenido de las 16 marcas del sector moda rápida, y según adelantado en el capítulo 1.4.3, se ha profundizado sobre dos casos de estudio, de marcas globales del sector moda rápida: Zara y Nike, líderes en mercado moda rápida, en ropa casual y deportiva, respectivamente. A los efectos de esta tesis doctoral, y como ejemplo de la identificación de las acciones de RSC componen el constructo de la RSC Global multidimensional en función de sus beneficiarios: cadena de suministro, empleados y consumidores. Ver las tablas 4-20, 4-21 y 4-22, para Zara y las tablas 4-23, 4-24 y 4-25, que han generado tres escenarios de interacción con la RSC para el encuestado.

Tabla 4-20. Dimensión de RSC Zara hacia la cadena de suministro

Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la cadena de suministro; es decir, acciones orientadas a generar beneficios para las empresas proveedoras (y sus trabajadores) que fabrican productos para Zara	
Medio-Ambientales	Ready to Manufacture (RTM), Preparado para Fabricar, es el primer programa, a nivel mundial, de Buenas Prácticas de Fabricación destinado a prevenir la generación de sustancias no deseadas (malas para el medio ambiente), en la cadena de producción
	Sello "Tested to Wear" (TTW), Preparado para Vestir, es un Programa de control de la cadena de suministro que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Zara, que protege el respeto al medioambiente
Social-Económicas	Programas sociales en las fábricas de la cadena de suministro, para conseguir que los proveedores cumplan con las condiciones de trabajo, salario, horarios...y derechos laborales de sus trabajadores
	Desarrollo de áreas de trabajo seguras especialmente diseñadas para mujeres embarazadas, que son empleadas de la cadena de suministro (proyecto para India)
Cultural-Educacionales	Jornadas de educación sobre derechos laborales fundamentales a las que asistieron más de 360 proveedores y fabricantes de la cadena de suministro
	Grupos de trabajo con proveedores para formarlos y educarlos en los estándares de Clear to Wear y Safe to Wear (listo para vestir y seguro para vestir), es decir que los productos usen materias primas naturales y no usen sustancias dañinas para la salud

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-21. Dimensión de la RSC de Zara hacia los empleados

Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia Dentro de la Organización; es decir, acciones orientadas a los empleados de Zara, para que mejoren sus condiciones de trabajo y se desarrollen socialmente y económicamente	
Medio-Ambientales	Fomentar las prácticas de compra de materiales naturales sostenibles a empleados de Zara
	Fomentar la gestión sostenible y el reciclado de los desechos procedentes de tiendas y oficinas de los empleados
Social-Económicas	Contratación de empleados con un grado de discapacidad superior al 30%
	Dar empleo a personas discapacitadas en red de tiendas donde se vende ropa fuera de temporada
Cultural-Educacionales	Portal Inpulse - plataforma web con información y formación para los empleados, en iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa llevadas a cabo por la Marca para hacerlos partícipe de ellas
	The Big Idea Project (El proyecto "Gran Idea"): Se trata de programas de voluntariado desarrollados por los empleados en colaboración con entidades sin fines lucrativos

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4-22. Dimensión de la RSC de Zara hacia los consumidores

Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de la Organización; es decir, acciones sociales orientadas a los consumidores de Zara, para que mejoren su experiencia de compra	
Medio-Ambientales	Obtención de reconocimiento internacional a las tiendas Zara por su diseño sostenible, que ahorra energía, reduce el uso de agua, recicla desechos... (certificación LEED)
	Desarrollo del Higg Index, es un índice de sostenibilidad que permite evaluar el impacto ambiental y social del proceso productivo textil y que permitirá al consumidor final tomar decisiones de compra responsable y sostenible
Social-Económicas	Apoyo económico-social a "Médicos sin Fronteras", para intervenciones médicas en Siria, Turquía e India
	Apoyo económico-social a las víctimas de desastres naturales (caso Tifón Filipinas)
Cultural-Educacionales	Apoyo a la formación profesional y el desarrollo rural de comunidades desfavorecidas (caso Bangladesh)
	Colaboración entre Zara y distintas fundaciones con bases propias en países emergentes, para el fomento de la educación y el empleo (caso América Latina).

Fuente: Elaboración propia

DIMENSIONES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA GLOBAL

Tabla 4-23. Dimensión de RSC de Nike hacia la cadena de suministro

Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la cadena de suministro; es decir, acciones orientadas a generar beneficios para las empresas proveedoras que fabrican productos para Nike y sus trabajadores	
Medio-Ambientales	Reducir el uso de substancia químicas y dañinas para la salud en los procesos de fabricación de la cadena de suministro
	Reducir el uso del agua de las comunidades dónde trabajan los proveedores que producen productos para Nike
Social-Económicas	Mejora de las condiciones laborales de los empleados en la cadena de suministro (mejoras en el nº de horas y la remuneración de los empleados de la cadena de suministro)
	Programa para eliminar el trabajo forzoso de niños y mujeres en las fábricas de los proveedores que producen productos para Nike
Cultural-Educacionales	Programas de formación a los proveedores de Nike, para el desarrollo profesional y cultural de sus empleados
	Programas de trabajo con los empleados de fábricas que producen productos para Nike, con el objetivo de identificar áreas de mejora en temas laborales y educacionales

Fuente: elaboración propia

Tabla 4-24. Dimensión de RSC de Nike hacia los empleados

Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia Dentro de la Organización; es decir, acciones orientadas a los empleados de Nike, para que mejoren sus condiciones de trabajo y se desarrollen socialmente y económicamente	
Medio-Ambientales	Programa para ahorrar y gestionar el consumo de energía eléctrica en las instalaciones de Nike
	Diseño de productos innovadores que utilicen materias primas sostenibles y naturales
Social-Económicas	Donaciones de los empleados Nike en dinero, producto y en especie, a causas sociales
	Creación de academias de verano, dónde los empleados Nike, que participan en el programa de voluntariado social, dan clases a jóvenes desfavorecidos (caso USA), para fomentar su inclusión e integración social
Cultural-Educacionales	Plataforma Online de formación profesional y cultural para el Equipo Global de Nike, que trabaja en distintos zonas del mundo
	Encuestas a los empleados para identificar áreas de mejora en la gestión y desarrollo profesional y social del equipo de trabajadores de Nike

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4-25. Dimensión de RSC de Nike hacia los consumidores

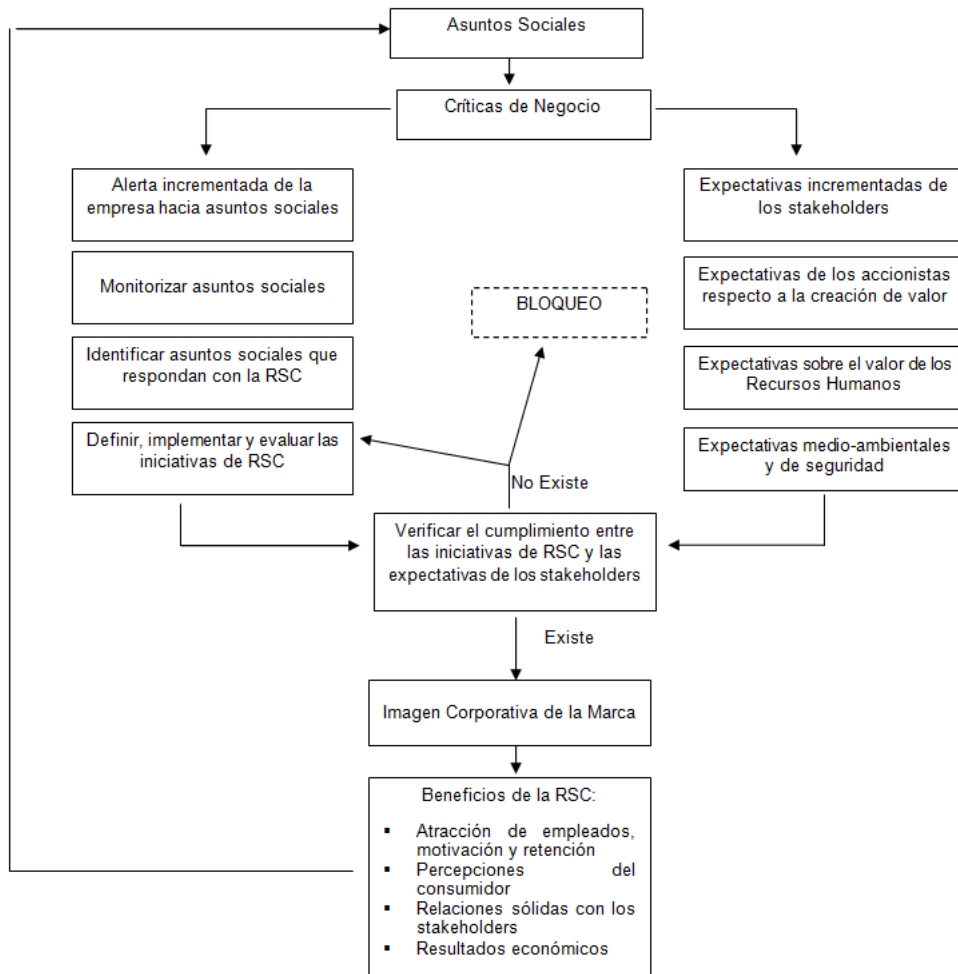
Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de la Organización; es decir, acciones sociales orientadas a los consumidores de Nike, para que mejoren su experiencia de compra	
Medio-Ambientales	Centros de reciclaje en las tiendas Nike, dónde los consumidores pueden traer sus prendas y calzado para ser reciclados
	Productos que contienen materia prima reciclada a partir de poliéster, algodón...reciclado, para hacer partícipe al consumidor de un consumo responsable
Social-Económicas	Apoyo financiero a jóvenes chicas adolescentes de comunidades desfavorecidas, para proyectos de emprendimiento e inclusión social
	Diseño de productos con beneficios para la salud: zapatillas de deporte creadas para reducir la enfermedad de diabetes
Cultural-Educacionales	Programa de formación y concienciación en prevención del HIV/ SIDA entre jóvenes
	Organización de competiciones de desarrollo de productos de moda entre colegios (caso China) de comunidades donde está presente Nike y vende sus productos

Fuente: Elaboración propia

4.4 Conclusiones sobre modelos de RSC global multidimensional, en función de sus beneficiarios

En este epígrafe 4.4., tras los apartados anteriores del Capítulo 4, RSC global y sus dimensiones, con revisión de literatura y análisis de contenido, a modo de cierre del capítulo se revisa la literatura que propone modelos integrales de RSC Global multidimensional, con orientación a sus beneficiarios, desde los fabricantes proveedores y cadena de suministro a los consumidores, pasando por los empleados, así siguiendo a Arrigo (2013), y asumiendo que el rol de las prácticas de RSC en el sector moda rápida ha sido objeto de escasos estudios hasta el presente (y teniendo en cuenta que uno de los objetivos principales de esta investigación es definir el papel estratégico de la RSC en las empresas globales de moda rápida, con énfasis en la cadena de suministro), se demuestra a través del caso de la marca Global Gap como el compromiso con la RSC crea relaciones de partenariado con los grupos de interés, desde proveedores a consumidores, y mejora la imagen de marca. Se demuestra en este estudio que el principal beneficio de la gestión de la RSC para las empresas del sector moda rápida es una relación sólida con los *stakeholders*, que se traduce en: atraer y motivar a los empleados, fortalecer la marca, mejorar las percepciones de los consumidores y conducta del consumidor y obtener beneficios/ rentabilidad. Para el desarrollo de un modelo de gestión de la RSC a nivel corporativo, se desarrollan tres áreas principales interrelacionadas: 1) Las asuntos sociales y de RSC, que por un lado alertan a la empresa hacia asuntos sociales, y por otro expectativas de los *stakeholders* hacia los asuntos sociales; 2) el cumplimiento/ resultado de las acciones sociales; y 3) el análisis de los principales beneficios obtenido de conductas socialmente responsables (véase la Figura 4-7).

Figura 4-7. El esquema de gestión de RSC



Fuente: Arrigo (2013), y elaboración propia

Siguiendo a Arrigo (2013), se pueden establecer las siguientes conclusiones sobre los resultados se obtienen por la gestión estratégica sostenida de un modelo de RSC Global:

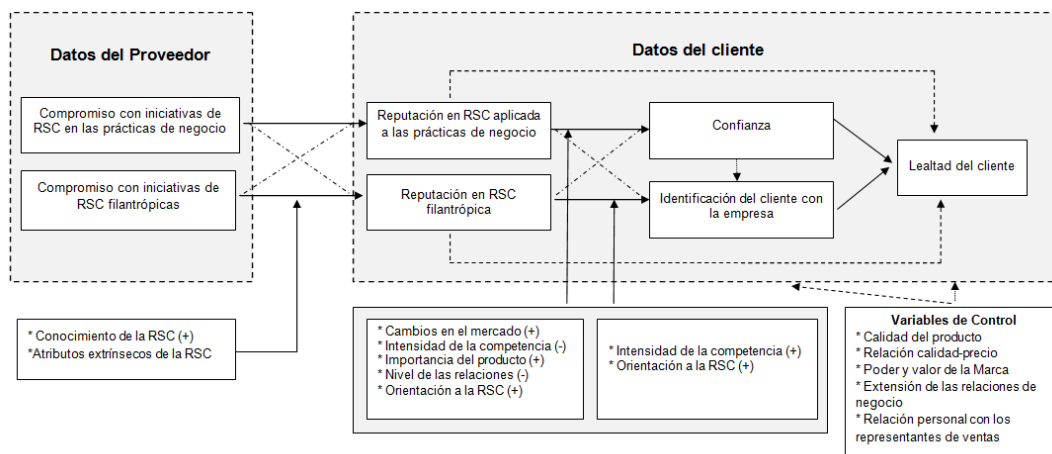
(1) la gestión estratégicas transforma el enfoque reactivo de la RSC a un enfoque proactivo de la RSC; (2) una estrategia de RSC eficiente, permite cambiar una relación hostil con los *stakeholders* y (cadena de producción), a una relación colaborativa; (3) gracias a la RSC como proceso de negocio, se obtienen resultados a nivel social y medioambiental: ser una marca más atractiva para

futuros empleados, retener a los empleados, una cadena de producción con mejores condiciones de trabajo, una valoración positiva de su marca por los *stakeholders* y mejora de su reputación medio-ambiental y social; (4) tener una conducta responsable tiende a influir positivamente en como los *stakeholders* evalúan la empresa. Si los *stakeholders* tienen fe en la marca, la elegirán al tomar decisiones de compra (O'Brady, 2003); (5) una definición clara de RSC permite que los valores medioambientales y sociales se incorporen a la propia identidad de marca de la empresa; (6) la gestión de la RSC mantiene y fomenta el valor de la marca y previene "dudas" sobre la inadecuada atención a lo social y medio-ambiental del entorno en el que la marca crece y se desarrolla; (7) siguiendo a Godfrey (2005), invertir en actividades socialmente responsables puede producir la creación de capital moral, que mejora la imagen de marca global comparativamente con los competidores; (8) una gestión adecuada de la RSC, y su generación de reputación de la marca social puede considerarse cómo un valor que permite a la empresa expandir su negocio geográficamente y mejorar su capacidad para atraer y retener talento humano.

Por su parte Homburg et al., (2013) apoyándose en la teoría instrumental de los *stakeholders* desarrollan y testean un modelo bajo el cual se estudia el impacto de la influencia que tiene el compromiso de la cadena de suministro con la RSC sobre los clientes de la organización. Homburg et al., (2013), distinguen dos facetas de la RSC con orientación global e integral de toda la cadena de valor: (1) El compromiso de la RSC con los *stakeholders* principales, genera "las prácticas de negocio de RSC comprometidas", que afecta a las actividades de RSC dentro de las operaciones principales del negocio, y que se dirigen a los *stakeholders* respecto a los cuales hay intercambio en el mercado (por ejemplo: proveedores, empleados y clientes), y que corresponden a las llamadas obligaciones éticas de

Carroll (1991), y en contraste con estas actividades de RSC se encuentran; (2) “las prácticas filantrópicas de RSC comprometidas” que se refieren a las actividades de RSC dirigidas a una interacción filantrópica con la comunidad y organizaciones no lucrativas, que son *stakeholders* secundarios fuera de las operaciones principales del negocio. Los resultados obtenidos del estudio multi-sectorial de 200 relaciones / interacciones (B2B), entre cadena de suministro y clientes (observando relaciones entre managers de compras de la empresa cliente, y managers de marketing y ventas de la empresa proveedora, revelan resultados positivos sobre la actitud e intención de compra y lealtad de los clientes hacia la marca, en dos aspectos fundamentales. Las prácticas de negocio sostenible y responsable fomentan la confianza del cliente, mientras que las prácticas filantrópicas de RSC fortalecen que el cliente se sienta identificado con la marca. véase la Figura 4-8, sobre esquema conceptual del modelo de relaciones entre consumidor, cadena de suministro y la empresa practica la RSC con orientación global.

Figura 4-8. Modelo de relaciones entre consumidor, cadena de suministro y empresa que practica la RSC con orientación global



Fuente: Homburg et al., (2013), y elaboración propia

Los resultados obtenidos por los autores sugieren que los proveedores de negocio B2B deberían sistemáticamente analizar las expectativas de RSC, respecto a los asuntos de RSC de los clientes y comparar estas expectativas con su reputación de RSC. Tal análisis podría ayudar a los proveedores, teniendo en cuenta las dimensiones relevantes en el entorno de la RSC, a crear una estrategia de RSC coherente y relevante y un compromiso con prácticas de negocio sostenibles y con prácticas filantrópicas de RSC.

Aún más Andersen y Skjoett-Larsen (2009), en su trabajo sobre RSC en cadenas de suministro globales, presentan un modelo conceptual de análisis, con foco en la integración de las prácticas de RSC hacia dentro y hacia fuera de la organización, como es objeto de esta tesis, y utilizando Ikea, como marca global objeto de estudio. En cadenas de suministro globales, la dimensión interna de las prácticas de RSC incluye: formación a los empleados y compartir experiencias profesionales en el ámbito de RSC. La dimensión externa de las prácticas de RSC incluye: formación formal e informal de responsables claves de los proveedores partners principales, incentivos positivos a los proveedores bajo la forma de contratos de colaboración a largo plazo, aumento de las órdenes de compras, audits regulares de la actividad de los proveedores. Y así se pueden plantear las siguientes cuestiones de investigaciones, todavía no resueltas:

¿Cómo se relaciona la RSC con la cadena de suministro global? ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan el desarrollo de la RSC en la cadena de suministro global? ¿Cuáles son las prácticas de RSC implementadas y gestionadas en una corporación multinacional específica, con una larga tradición en cadenas de suministro globales y prácticas de RSC? ¿Cuáles son las contingencias más importantes relacionadas con las prácticas de RSC en la cadena de suministro global?, estas cuestiones de investigación que forman parte de las distancia

detectados en la revisión de la literatura de esta tesis, responden a la orientación de la RSC Global multidimensional, que afirma que las empresas multi-nacionales deben no solamente practicar la RSC en su ámbito más inmediato, si no debe extenderse a todas las partes que forman parte de su proceso de creación de valor y deben ser responsables de la RSC en toda la cadena de suministro. La RSC ya no abarca únicamente a la organización, sino que debe de extenderse a su cadena de suministro global. Es decir, las empresas multi-nacionales son también responsables de las prácticas de RSC medio-ambientales y laborales de sus partners globales, tales como: proveedores, partners logísticos y otros intermediarios que están sub-contratados, con mecanismos de implementación y vigilancia, dispuesto sobre el terreno.

Y respecto a la RSC global, en el sector moda rápida, caso de estudio en esta tesis doctoral, con apoyo en autores como Perry, Wood y Fernie (2015), Andersen y Skjoett-Larsen (2009), Homburg et al., (2013) y Arrigo (2013), se pueden realizar las siguientes aportaciones a modo de síntesis, sobre la realidad del sector, sobre el rol de la RSC en la gestión de la ventaja competitiva del fabricante, su nivel de atracción para el detallista, y las relaciones entre proveedor local y cliente global, que responde de las buenas prácticas propias de RSC e integralmente de la RSC de su cadena de suministro: (1) el sector de la ropa de moda se ha convertido en foco sobre el rol de la RSC en las empresas globales, dada la compleja red global de producción, con dominio del comprador, y procesos de producción intensivos en mano de obra; (2) se constata la vulnerabilidad de los detallistas globales a las prácticas no éticas de su cadena de suministro en el nivel del fabricante; (3) se conceptualizan perspectivas sobre la implementación de la RSC desde la gestión de la cadena de suministro en

términos de conseguir un equilibrio entre consideraciones éticas frente a consideraciones sobre presiones comerciales respecto al coste y tiempos de entrega; (4) la RSC debe ser implementada tanto como un imperativo estratégico competitivo, y como también un mecanismo de desarrollo económico-social sostenible; (6) La creación de programas compartidos, desde la perspectiva de intercambio de valor económico-social sostenible, entre la dirección y gestión de la cadena de suministro y la dirección y gestión de la marca global detallista (véase la Tabla 4-27); (7) la conceptualización de la RSC, para el proveedor, como un medio para atraer y retener mejores trabajadores y clientes, marcas globales y conceptualizando la RSC para la marca global detallista, como es un medio para fundamentar relaciones de largo plazo entre proveedores y marcas detallistas, asegurar estándares de calidad y de comportamiento ético y social con la cadena de suministro.

Tras la revisión de la literatura en este capítulo 4, sobre las dimensiones propias de la RSC global de las marcas globales, y tras la revisión realizada a su vez en el epígrafe 3.2, sobre las marcas globales, la RSC global y la conducta del consumidor, que tiene su antecedente en el epígrafe 2.3. sobre la RSC y la conducta del consumidor, y tras detectar el campo de investigación a desarrollar sobre las respuestas del consumidor a de la RSC global multidimensional, en función de sus beneficiarios: cadena de suministro, empleados y consumidores, se considera procedente plantear como cierre del marco conceptual de esta tesis, las siguientes hipótesis:

H3: A mayor valoración de las acciones de RSC de cada una de las 3 dimensiones de la RSC de marca global, mayor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H5: A mayor valoración de las acciones de RSC de cada una de las 3 dimensiones de la RSC de marca global, mayor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

Tabla 4-26. Programa común de RSC común entre proveedores y marca global

Programa Común de RSC entre Proveedores y Marcas Globales	
Actividades de RSC	Resultados de RSC
Donación filantrópica a la comunidad local y global	Legitimidad dentro de la sociedad a nivel local y global
Desarrollo de capital humano, a través de la formación técnica y en RSC	Atraer y retener mejores trabajadores y proveedores con sensibilidad técnica y social Reducir el nivel de rotación de mano de obra y proveedores
Incentivos periódicos por cumplimiento de estándares económicos y sociales	Atraer y retener mejores trabajadores y proveedores
Departamento de RSC	Mejor control y visibilidad de RSC
Gestión de la diversión e inclusión social	Gestión de la imagen y de la reputación Legitimidad dentro de la sociedad
Rehabilitación de excluidos socialmente	Imagen y gestión de la reputación Inversión en mano de obra de zonas marginales
Salario por encima del mínimo	Atraer y retener mejores trabajadores y proveedores Atraer y retener mejores clientes detallistas
Mínima edad laboral (18), por encima de la mínima legal (16)	Gestión de la imagen y de la reputación Atraer y retener mejores proveedores y clientes detallistas
Grupos de trabajo empleador-empleados y proveedor-marca global	Promoción de relaciones de trabajo armónicas, con valores compartidos Reducir el nivel de rotación de colaboradores y de proveedores

Fuente: Perry et al., (2015), y elaboración propia

5. MODELO TEÓRICO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

5.1 Modelo teórico propuesto

El modelo teórico responde a los objetivos de esta tesis, enunciado en el epígrafe 1.2.:

Objetivo 1:

Proponer y delimitar el constructo de RSC Global. El objetivo 1 se divide en tres sub-objetivos:

- a. Estudiar cuales son los principales *stakeholders*, beneficiarios de la RSC de las marcas globales.
- d. Estudiar las dimensiones de la RSC de las marcas globales, en función de los *stakeholders* principales, beneficiarios de las mismas: proveedores principales, empleados y consumidores.
- e. Identificar las acciones desagregadas de RSC de las marcas globales, que componen cada dimensión de la RSC de las mismas.

Objetivo 2:

Analizar la influencia de las dimensiones de la RSC de las marcas globales, y el impacto en la conducta del consumidor a nivel actitudinal y conductual.

Objetivo 3:

Identificar en el sector “moda rápida”, representado por marcas globales su modelo de negocio internacional y su estrategia de RSC, tanto en sus iniciativas de RSC hacia la cadena de suministro, sus proveedores principales, como en las iniciativas de RSC hacia dentro de la organización, sus empleados y hacia fuera de la organización, sus consumidores.

Objetivo 4:

Identificar las diferencias entre Estados Unidos y España, en relación con la conducta del consumidor, a partir de los efectos de las iniciativas de RSC de

marcas globales del sector “moda rápida” tanto hacia la cadena de suministro, sus proveedores principales, como en las iniciativas de RSC hacia dentro de la organización, sus empleados y hacia fuera de la organización, sus consumidores.

Objetivo 5:

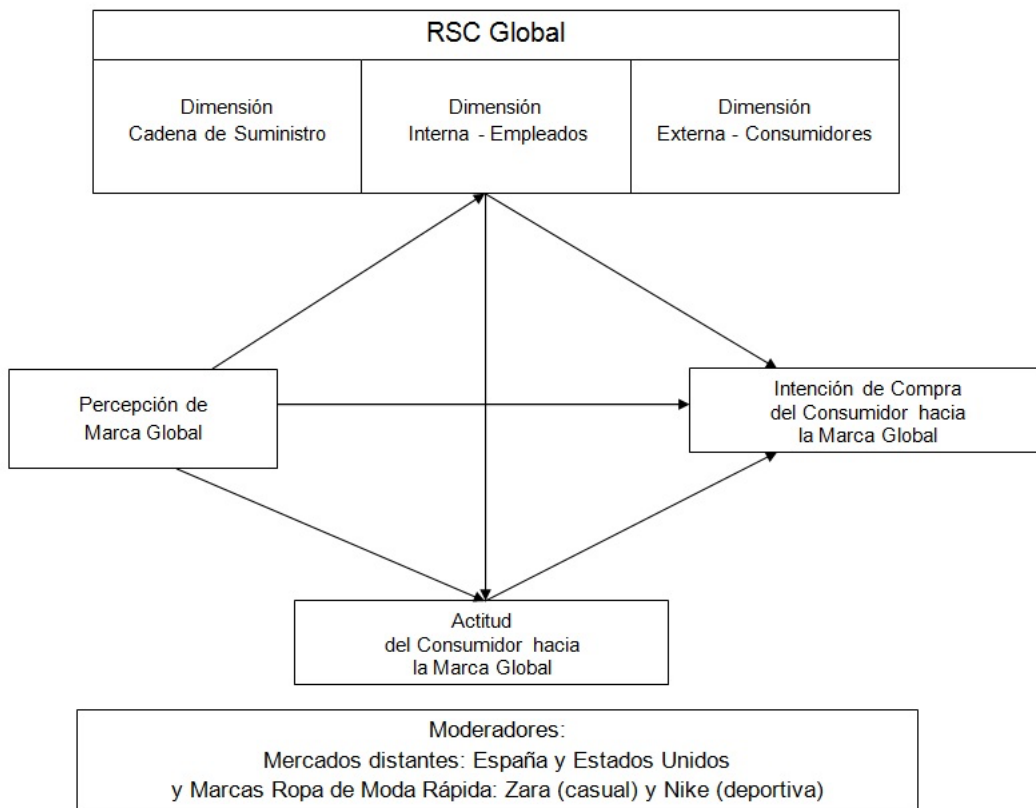
Proponer contrastar un modelo de relaciones entre la RSC de las marcas globales y el impacto en la conducta del consumidor, para cada una de las dimensiones de la RSC Global, en función de su grupo de interés, beneficiario principal, y para cada mercado objeto de estudio, y para cada marca objeto de estudio.

Respondiendo a estos los objetivos y tras la revisión de la literatura analizada en el marco conceptual de este estudio, capítulos 2, 3 y 4, se formula el modelo teórico que se desarrolla en esta tesis, según se refleja en la figura 5-1 y en formato de estudio de relaciones estructurales.

La revisión de la literatura parte de reconocer de un lado los avances de la academia en el reconocimiento de la influencia de la RSC de las marcas globales (practicada por las marcas globales), en la conducta del consumidor, y por otro lado nace de la necesidad de conocer mejor: (1) las dimensiones de la RSC de las marcas globales; (2) los componentes de la conducta del consumidor ante las marcas y la RSC en un contexto de mercados globales; (3) los antecedentes y mediadores de la conducta del consumidor en la relación del consumidor con la marca global desarrolla acciones de RSC globales; (4) los distintos patrones de conducta antes las distintas dimensiones de la RSC practicada por las marcas globales, en el contexto del sector globalizado de la moda rápida y de dos mercados distantes a nivel cultural, administrativo, geográfico y económico.

Figura 5-1. Modelo teórico planteado: La RSC global multidimensional de las marcas globales y el impacto en la actitud e intención de compra.

La RSC Global Multidimensional y el Impacto en la Actitud e Intención de Compra del Consumidor

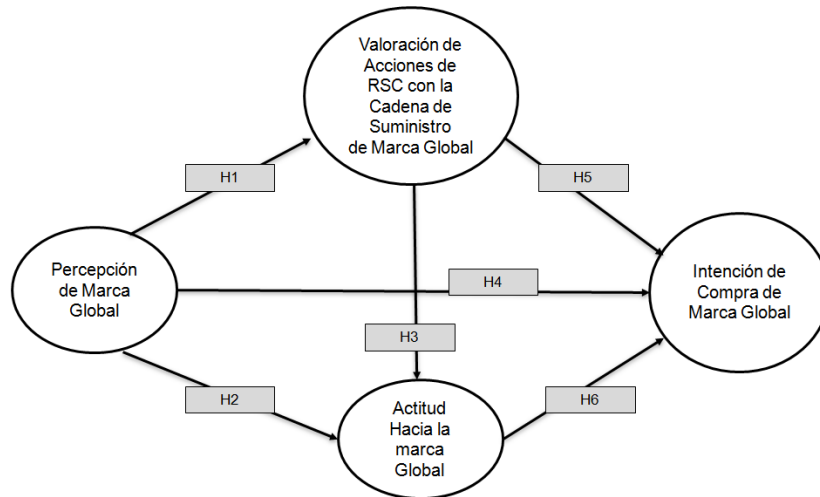


Fuente: Elaboración propia

El modelo que se desarrolla en esta tesis de estudio de la RSC Global para marcas globales con orientación al consumidor, se basa en cuestiones de investigación y planteamiento de hipótesis fruto de la revisión de la literatura; para ello se han estudiado modelos existentes en la literatura y se han adaptado con foco en los objetivos de investigación de este trabajo. Como antecedentes se han explorado y adaptado tanto los modelos sobre marcas globales y conducta del consumidor, como modelos sobre la RSC de marcas globales y su impacto en el consumidor.

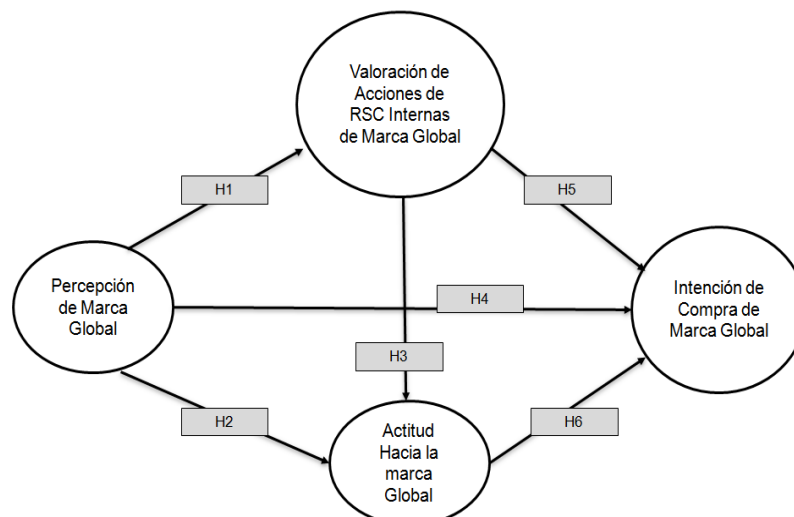
Sobre esos modelos, en esta investigación se diseña la base para desarrollar un modelo propio, donde a partir de la percepción de marca global se establezcan, en un primer nivel relaciones con la valoración de las tres dimensiones de la RSC global multidimensional, practicadas por las marcas percibidas globales, con orientación a sus *stakeholders*, principales beneficiarios: cadena de suministro (ver figura 5-2), empleados (ver figura 5-3) y consumidores (ver figura 5-4), (dejando una potencial cuarta dimensión de RSC global, la de los accionistas para futura línea de investigación); y en un segundo nivel de relaciones se plantea el impacto, tanto de la percepción de marca global en la actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global, como de las distintas dimensiones de la RSC de las marcas percibidas globales en la conducta del consumidor, a través de la actitud y de la intención de compra. Estos modelos se reproducirán y contrastarán mediante sendas muestras de consumidores de España y Estados Unidos.

Figura 5-2. Modelo de relaciones causales: efectos de la dimensión cadena de suministro de marcas globales



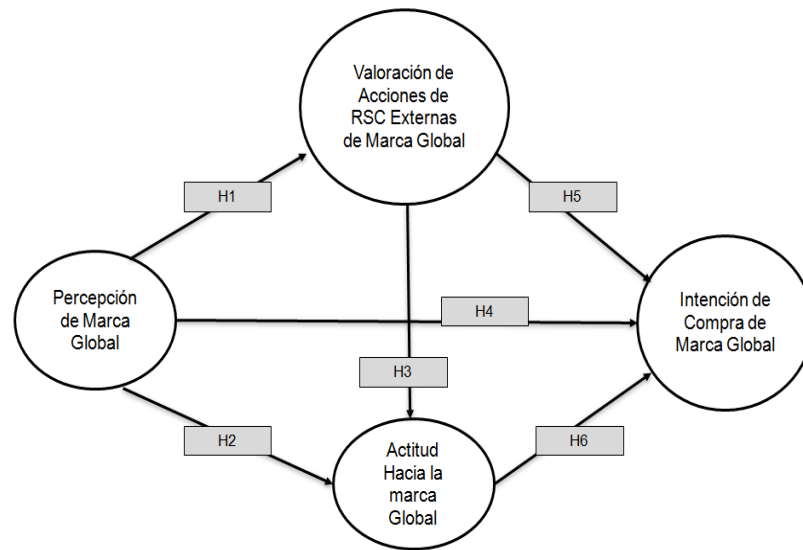
Fuente: Elaboración propia

Figura 5-3. Modelo de relaciones causales: efectos de la dimensión interna de marcas globales



Fuente: Elaboración propia

Figura 5-4. Modelo de relaciones causales: efectos de la dimensión externa de marcas globales



Fuente: Elaboración propia

5.2 Descripción de las hipótesis del modelo

5.2.1 Introducción a las hipótesis

Siguiendo con el modelo de relaciones causales y las figuras 5-2, 5-3 y 5-4, estos modelos se reproducirán, con la muestra total de consumidores de España y Estados Unidos, y también con las muestra individual de cada uno de los dos mercados España y Estados Unidos, dando lugar a las hipótesis correspondientes de cada uno de los tres modelos.

Para conocer los efectos en la conducta del consumidor de la relaciones se proponen en el modelo central de esta tesis, es necesario plantear y contrastar las hipótesis de las relaciones estructurales correspondientes, en cada uno de los tres modelos, para cada una de las tres dimensiones de la RSC global multidimensional, bien RSC hacia la cadena de suministro, bien RSC hacia los empleados (hacia dentro de la organización) o bien RSC hacia los consumidores (fuera de la organización).

Las hipótesis del modelo, en su máximo nivel de abstracción, son las siguientes:

H1: A mayor percepción de marca global, mejor será la valoración de cada una de las tres dimensiones³⁵ propias de la RSC global multidimensional agregada de la marca global.

H2: A mayor percepción de marca global, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H3: A mayor valoración de las acciones de RSC de cada una de las tres dimensiones de la RSC de marca global, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

³⁵ Las tres dimensiones de cada modelo, a su vez tienen las siguientes áreas de RSC: Medioambientales – Socioeconómicas – Cultural-Educacionales.

H4: A mayor percepción de marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H5: A mayor valoración de las acciones de RSC de cada una de las tres dimensiones de la RSC de marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H6: A mayor actitud del consumidor hacia la marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

5.2.2 Modelo RSC de marcas globales en función de dimensiones y mercados de la investigación

5.2.2.1 Modelo RSC de marcas globales en función de dimensiones de la RSC

Las hipótesis del modelo, teniendo en cuenta, la reproducción del modelo en función del tipo de dimensión de RSC estudiada desagregadas, son las siguientes: bien RSC hacia la cadena de suministro, bien RSC hacia los empleados (hacia dentro de la organización) o bien RSC hacia los consumidores (fuera de la organización):

Modelo 1 la dimensión de la RSC Global, relativa a la cadena de suministro

H1.1.: A mayor percepción de marca global, mejor será la valoración de la RSC global hacia la cadena de suministro.

H2.1.: En el contexto de la RSC global hacia la cadena de suministro: a mayor percepción de marca global, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

MODELO TEÓRICO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

H3.1.: En el contexto de la RSC global hacia la cadena de suministro: a mayor valoración de las acciones de RSC, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H4.1.: En el contexto de la RSC global hacia la cadena de suministro: a mayor percepción de marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H5.1.: En el contexto de la RSC global hacia la cadena de suministro: a mayor valoración de las acciones de RSC, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H6.1.: En el contexto de la RSC global hacia la cadena de suministro: a mayor actitud del consumidor hacia la marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

Modelo 2 sobre la dimensión de la RSC Global, relativa a los empleados (hacia dentro de la organización)

H1.2.: A mayor percepción de marca global, mejor será la valoración de la RSC global hacia los empleados

H2.2.: En el contexto de la RSC global relativa a los empleados: a mayor percepción de marca global, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H3.2.: En el contexto de la RSC global relativa a los empleados: a mayor valoración de las acciones de RSC, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H4.2.: En el contexto de la RSC global relativa a los empleados: a mayor percepción de marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H5.2.: En el contexto de la RSC global relativa a los empleados: a mayor valoración de las acciones de RSC, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H6.2.: En el contexto de la RSC global relativa a los empleados: a mayor actitud del consumidor hacia la marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

Modelo 3 sobre la dimensión de la RSC Global, relativa a los consumidores (hacia fuera de la organización)

H1.3.: A mayor percepción de marca global, mejor será la valoración de la RSC global hacia los consumidores.

H2.3.: En el contexto de la RSC global relativa a hacia los consumidores, a mayor percepción de marca global, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H3.3.: En el contexto de la RSC global relativa a hacia los consumidores: a mayor valoración de las acciones de RSC, mejor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H4.3.: En el contexto de la RSC global relativa a hacia los consumidores: a mayor percepción de marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H5.3.: En el contexto de la RSC global relativa a hacia los consumidores: a mayor valoración de las acciones de RSC, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

H6.3.: En el contexto de la RSC global relativa a hacia los consumidores: a mayor actitud del consumidor hacia la marca global, mejor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

Las hipótesis del modelo, en su nivel óptimo de desagregación, son las siguientes, en función la reproducción del modelo, para cada tipo de mercado estudiado: España y Estados Unidos

5.2.2.2 Modelo RSC de marcas globales aplicado a cada tipo de mercado estudiado: España y Estados Unidos

El modelo teórico objeto central de esta tesis, se reproduce en cada mercado estudiado: España y Estados Unidos, por lo que las hipótesis a contrastar del apartado 5.2.2.1, se reproducirán en cada uno de los mercados, por lo se desarrollarán las seis hipótesis de cada dimensión de la RSC Global, con la serie E de España y con la serie US de Estados Unidos (véase la Tabla 5-1, con resumen de hipótesis y nomenclatura utilizada).

Así, siguiendo con la Tabla 5-1, por ejemplo la hipótesis 1 del modelo 1 de RSC Global hacia la cadena de suministro en el caso del mercado español, tiene la nomenclatura: H1.1.E, y en el caso del mercado estadounidense, tiene la nomenclatura H1.1.US.

MODELO TEÓRICO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

Tabla 5-1. Tablas de hipótesis por dimensiones de la RSC global y mercados

Hipótesis	MODELO 1 – Dimensión RSC Global cadena de suministro (CS)			MODELO 2 - Dimensión RSC Global Interna, hacia los empleados (EMP)			MODELO 3 - Dimensión RSC Global Externa, hacia los consumidores (CON)		
	Total Mercados	España	Estados Unidos	Total Mercados	España	Estados Unidos	Total Mercados	España	Estados Unidos
H1 Percepción Marca Global -> RSC Global	H1.1.	H1.1.E.	H1.1.US.	H1.2.	H1.2.E.	H1.2.US.	H1.3.	H1.3.E.	H1.3.US.
H2 Percepción Marca Global -> Actitud Marca Global	H2.1.	H2.1.E.	H2.1.US.	H2.2.	H2.2.E.	H2.2.US.	H2.3.	H2.3.E.	H2.3.US.
H3 RSC Global -> Actitud Marca Global	H3.1.	H3.1.E.	H3.1.US.	H3.2.	H3.2.E.	H3.2.US.	H3.3.	H3.3.E.	H3.3.US.
H4 Percepción Marca Global -> Intención Compra Marca Global	H4.1.	H4.1.E.	H4.1.US.	H4.2.	H4.2.E.	H4.2.US.	H4.3.	H4.3.E.	H4.3.US.
H5 RSC Global -> Intención Compra Marca Global	H5.1.	H5.1.E.	H5.1.US.	H5.2.	H5.2.E.	H5.2.US.	H5.3.	H5.3.E.	H5.4.US.
H6 Actitud Marca Global -> Intención Compra Marca Global	H6.1.	H6.1.E.	H6.1.US.	H6.2.	H6.2.E.	H6.2.US.	H6.3.	H6.3.E.	H6.3.US.

Fuente: Elaboración propia

Y la formulación de cada hipótesis dentro de los mercados de España y Estados Unidos, parte del siguiente enfoque, según lo analizado en el epígrafe 1.3., de esta tesis, por el modelo de las distancias culturales, administrativas, geográficas y económicas (CAGE) de Ghemawat (2001; 2007): mercados distantes según el modelo CAGE, ofrecerán resultados distintos, en cada una de las hipótesis del modelo objeto de esta tesis. Distancias del modelo CAGE, reforzadas en la cultura por el modelo de Hofstede (1980, 1984 y 2015).

Así con relación a la H1: en función de la pertenencia a un mercado u otro, de los mercados considerados distantes, según el modelo CAGE, la percepción de marca global, generará valoraciones distintas, mayores o menores entre los dos mercados, en cada una de las 3 dimensiones³⁶ propias de la RSC de la marca percibida global.

Así con relación a la H2: en función de la pertenencia a un mercado u otro, de los mercados considerados distantes, según el modelo CAGE, la percepción de marca global, generará resultados distintos, mayores o menores entre los dos mercados, en la actitud del consumidor ante la marca global, en cada uno de los mercados.

Así con relación a la H3: en función de la pertenencia a un mercado u otro, de los mercados considerados distantes, según el modelo CAGE, la valoración de las acciones de RSC de cada una de las 3 dimensiones de la RSC de marca global, en cada uno de los mercados generará resultados distintos, mayores o menores entre los dos mercados en la actitud del consumidor ante la marca global.

³⁶ Las dimensiones son: bien RSC hacia la cadena de suministro, bien RSC hacia los empleados (hacia dentro de la organización) o bien RSC hacia los consumidores (fuera de la organización). Y las 3 dimensiones tienen cada una como áreas de RSC: Medioambientales – Socioeconómicas – Cultural-educacionales, que a su vez tienen acciones propias de cada área, en cada dimensión

Así con relación a la H4: en función de la pertenencia a un mercado u otro, de los mercados considerados distantes, según el modelo CAGE, la percepción de marca global generará resultados, distintos, mayores o menores entre los dos mercados, en la intención de compra del consumidor ante la marca global.

Así con relación a la H5: en función de la pertenencia a un mercado u otro, de los mercados considerados distante, según el modelo CAGE, la valoración de las acciones de RSC de cada una de las 3 dimensiones de la RSC de marca global, en cada uno de los mercados, generará resultados distintos, mayores o menores entre los dos mercados, en la intención de compra del consumidor ante la marca global.

Así con relación a la H6: en función de la pertenencia a un mercado u otro, de los mercados la valoración de la actitud hacia la marca global, en el contexto de la RSC de marcas globales, generará, distintos, mayores o menores entre los dos mercados, en la intención de compra del consumidor ante la marca global.

5.3 Planteamiento de cada hipótesis en función de las tres dimensiones de la RSC Global

A continuación se plantean las distintas relaciones del consumidor con la RSC, que se estudian en este modelo: estas relaciones llevan tras la revisión de la literatura, a la formulación de las hipótesis correspondientes.

5.3.1 Hipótesis sobre las relaciones entre percepción de marca global por el consumidor, y la valoración del mismo consumidor de las tres dimensiones de la RSC practicada por las marcas globales.

Como se ha expuesto en el marco teórico conceptual, la percepción de marca global por los consumidores, puede llevar a distintos niveles de exigencia y valoración de las diferentes dimensiones de la RSC Global por los consumidores, practicada por las marcas globales. La relación entre percepción de marca global y la RSC global, según lo expuesto en el Capítulo. 2 sobre RSC y *stakeholders* tiene antecedentes en: Barnard (1938), Bhattacharya, Korschun y Sen (2009), Donaldson y Preston (1995), Freeman y Reed (1983), Garriga y Melé (2004), Maignan y Ferrell (2004), Maignan, Ferrell y Ferrell (2005) y Phillips (2003). Y según lo analizado en el Capítulo 1, sobre globalización y la RSC de las marcas globales, comienza a ser establecida teóricamente y empíricamente por la literatura, así: Alden, Kelley, Riefler, Lee y Soutar (2013), Alden, Steenkamp y Batra (2006), Bhattacharya, Korschun y Sen (2009); Bondy (2008); Cuesta, Valor y Kreisler (2003), Detomasi (2015), Du (2015), Hashmi, Damanhoury y Rana (2015), Holton (2000), Kemper y Martin (2010), Kotabe y Helsen (2009), Leonidou, Katsikeas y Morgan (2013), Lindgreen, Xu, Maon y Wilcock (2012), Martin (2002), Pelozo y Shang (2011), Polonsky y Jevons (2009), Ritzer (2007), Steenkamp y de Jong (2010), Steenkamp, Batra, y Alden (2003), Whelan, (2012), Wood, Pitta y Franzak (2008), y Yip (2003). Y así también, La relación entre percepción de

marca global y la RSC global, comienza a ser establecida teóricamente y empíricamente por la literatura, al comenzar a tratar sectores con la moda rápida y en el entono de países distantes culturalmente y económicamente, según lo expuesto en el Capítulo 1: Barnes y Lea-Greenwood (2006), Berman, Wicks, Kotha y Jones (1999), Caro y Albéniz (2014; 2015), Daniel, Guide y Van Wassenhove (2002), Esbenschade, (2004), Frenkel y Kim (2004), Frenkel, (2001), Holt (1998, p. 7), Hofstede (1980, 1094 y 2015), Hofstede y Hofstede (2001), Kerppola, Moody, Zheng, y Liu. (2014), Lamson-Hall, (2013), Laudal (2010), Lantos (2001), Mahon y Wartick (2003), O'Rourke, D. (2003), Polonsky y Jevons (2009), Ngai (2005), Salfino (2014), Siltaoja, (2006), Slater (1997), Steenkamp y de Jong (2010), Stephenson (2009), Sum y Ngai (2005), Tomlinson, (1999, p. 83), Yu, (2008) y Ghemawat (2001; 2007), si bien utilizando modelos y enfoques distintos a los empleados en esta tesis, por ello en esta tesis se propone, contrastar esa relación en (1) el ámbito de la RSC global y multidimensional, (2) el sector moda rápida, (3) a través dos marcas globales, del mismo sector, pero con estilos y momentos de consumo distintos (no competidoras directas, pero con modelos de negocio diferentes), y (4) a partir de la valoración de consumidores de dos mercados distantes según el modelo, de distancias: cultural, administrativas, geográfica y económica, siguiendo el modelo CAGE (Ghemawat, 2001, 2007 y 2011) y especialmente en lo cultural Hofstede (1980 y 1984).

En suma, siguiendo esta lógica es posible plantear la hipótesis:

H1: A mayor percepción de marca global, mayor será la valoración de cada una de las 3 dimensiones³⁷ propias de la RSC de la marca: bien RSC hacia la cadena de suministro, bien RSC hacia los empleados (hacia

³⁷ Las 3 dimensiones tienen cada una como áreas de RSC: Medioambientales – Socioeconómicas – Cultural-educacionales, que a su vez tienen acciones propias de cada área, en cada dimensión

dentro de la organización) o bien RSC hacia los consumidores (fuera de la organización).

5.3.2 Hipótesis sobre las relaciones entre percepción por el consumidor de marca global, y la actitud ante las marcas globales y la intención de compra sobre la marca global del consumidor.

Asimismo como se ha expuesto en la revisión de la literatura relacionada con los objetivos de esta tesis la percepción de marca global por los consumidores, puede llevar a distintos niveles de actitud del consumidor ante la marca global, y a distintos niveles de intención de compra de los productos y servicios de las marca globales. La relación entre percepción de marca global y actitud e intención de compra ante la marca global, tiene antecedentes teóricos y empíricos en la literatura, así según lo analizado en el epígrafe 3.1., sobre marcas globales y conducta del consumidor, destacar los trabajos de Aaker (1991), Alden, Steenkamp y Batra (1999), Alden, Steenkamp y Batra (2006), Alden, Kelley, Riefler, Lee, y Soutar, (2013), Arnett (2002), Batra y Sinha (2000), Batra, Ahuvia, y Bagozzi (2012), Beck (2000), Beck, Sznajder y Winter (2003), Berry, Kim, Power, Young y Bujaki (1989), Chaudhuri y Holbrook (2001), Crane (2002), Dimofte, Johansson, y Ronkainen (2008), GrabnerKraeuter (2002), Grunert y Juhl (1995), Hannerz (1990), Hermans y Kempen (1998), Hofstede (2001), Holt (1998), Holt, Quelch y Taylor (2004); Holton (2000), Inglehart y Baker (2000); Jeffries y Reed (2000), La Fromboise, Coleman y Gerton (1993) Leung, Bhagat, Buchan, Erez y Gibson (2005), Levitt (1983) Özsomer y Simonin (2004), Özsomer (2012), Richins y Dawson (1992), Ritzer (2003), Ritzer (2007), Sandikci y Ger, (2002), Schuiling y Kapferer (2004), Schoorman, Mayer y Davis (2007), Schwartz (1992), Slater (1997), Steenkamp y De Jong (2010), Steenkamp y Hofstede (2002), Steenkamp, Batra y Alden (2003), Stremersch y Tellis (2004), Swaminathan, Page, y Giihran-

Canli (2007), Swoboda, Pennemann, y Taube (2012), Thorbjornsen, Helge, y Nysveen (2007), Tomlinson, J. (1999), Turner (2003), Van Everdingen, Aghina y Fok (2005), Woodyard (2011), Xie, Batra y Peng (2015) y Zhang y Khare (2009); si bien utilizando modelos y enfoques distintos a los empleados en esta tesis, relativos al sector moda rápida, y en el contexto de un estudio sobre la RSC Global, en este sentido, se plantean las siguientes hipótesis:

H2: A mayor percepción de marca global, mayor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H4: A mayor percepción de marca global, mayor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

5.3.3 Hipótesis sobre las relaciones entre la valoración por el consumidor de las tres dimensiones de la RSC practicada por las marcas globales y la actitud ante las marcas globales y la intención de compra sobre las marcas globales del consumidor.

Si aplicamos la misma lógica que en los apartados anteriores, de justificación de las hipótesis en la literatura previa, si bien con gaps de investigación en el enfoque propio de esta tesis, especialmente en lo relativo a la desagregación de la RSC en tres dimensiones, en función de sus principales beneficiarios (proveedores, empleados o consumidores), se puede confirmar que la valoración por los consumidores de la RSC Global practicada por las marca globales, influye y genera reacciones en la actitud hacia la marca global y en la intención de compra de la marca global, tiene antecedentes teóricamente y empíricamente por la literatura sobre RSC y conducta del consumidor, en los trabajos relatados en el epígrafe 2.3. de esta tesis de: Barnes (2003), Becker-Olsen, Cudmore y Hill

(2006), Beckmann (2007), Beckmann y Langer (2003), Berscheid, Snyder y Omoto (1989), Bhattacharya y Sen (2004), Bhattacharya, Korschun y Sen (2009), Bigné y Currás (2008), Bigné, Alvarado, Andreu, Aldás y Currás (2009), Bigné, Currás y Aldás (2012), Bigné, Currás y Sánchez (2009), Brown y Dacin (1997), Brown, Dacin, Pratt, y Whetten (2006), Carroll y Shabana (2010), Currás, Bigné y Alvarado (2009), Du, Bhattacharya y Sen (2007), Ellen, Webb y Mohr (2006), Green y Pelozo (2011), Handelman y Arnold (1999), Hanssens, Rust y Srivastava (2009), He y Li (2010), Hildebrand, Sen y Bhattacharya (2011), Hoeffler y Keller (2002), Koll, Woodside y Mühlbacher (2005), Luo y Bhattacharya (2006), Maignan, Ferrell y Hult (1999), Marín y Ruiz de Maya (2007), McWilliams y Siegel (2000), Mohr y Webb (2005), Mohr, Webb y Harris (2001), Murphy, Maguiness, Pescott, Wislang y Ma y Wang (2005), Neville, Bell y Mengüc, (2005), Orlitzky (2001), Pelozo y Shang (2011), Ricks Jr, J. M. (2005), Rundle-Thiele, Ball y Gillespie (2008), Rust, Ambler, Carpenente, Kumar y Srivastava (2004), Sen y Bhattacharya (2001), Schuler y Cording (2006), Swaen (2003), Torres, Bijmolt, Tribó y Verhoef (2012), Van de Ven (2008) y Vilanova Lozano y Arenas (2009).

Y por lo que respecta a modelos integrales de RSC y conducta del consumidor, modelos antecedentes de los testados en el modelo de esta tesis y sus hipótesis sobre RSC Global y actitud e intención de compra del consumidor hacia la marca global hipótesis, se han estudiado los trabajos de: Auger, Burke, Devinney y Louviere (2003), Bhattacharya y Sen (2003), Bhattacharya y Sen (2004), Bhattacharya, Korschun y Sen (2009), Brown y Dacin (1997), Dacin y Brown (2002), De Tienne y Lewis (2005), Du, Bhattacharya y Sen (2010), Friestad y Wright (1994), He y Li (2011), Hoeffler, Bloom y Keller (2010), Lavidge y Steiner (1961), Lim y Phillips (2008), Madrigal (2001), Maignan, Ferrell y Ferrell, (2005),

Pérez y Rodríguez del Bosque (2015), Rogers (2011), Sen y Bhattacharya (2001), Swaen (2003) y Van de Ven (2008).

Y además según lo analizado en el epígrafe 3.2, sobre marcas globales y RSC, RSC y efectos en el consumidor, como marco conceptual para construir las hipótesis H3 y H5, destacar los trabajos de Crane, Matten, Moon y Moon (2008), Detomasi (2015), Doane (2005), Du (2015), Habermas, J. (1989), Kemper y Martin (2010), Leonidou, Katsikeas y Morgan (2013), Martin (2002), McWilliams, Siegel, y Wright. (2006), Peloza y Shang (2011), Saiz (2009), Scherer, Palazzo y Baumann (2006), Whelan (2012), Xie, Batra y Peng (2015). Y aún con mayor foco en el modelo de esta tesis, en el planteamiento de las hipótesis H3 y H5, se apoya por la literatura la relación entre la RSC de marcas globales y la actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global, así en: Banerjee, S. B. (2007), Bondy (2008), Bondy, Moon, y Matten (2012), Boxenbaum (2006), Devinney (2009), Doh, Howton, Howton y Siegal (2010), Gereffi, Humphrey, y Sturgeon (2005), Hashmi, Damanhoury y Rana (2015), Jackson y Apostolakou (2010), Lindgreen, Xu, Maon y Wilcock (2012), Matten y Moon (2008), Polonsky y Jevons. (2009), Prabu, Kline y Dai, (2005), Steenkamp, Batra, y Alden (2003), y Tomlinson (1999).

Y según lo subrayado en el Capítulo 4, sobre las dimensiones de la RSC global, también autores como: Bhattacharya y Sen (2004), Closs, Speier y Meacham (2011), Maignan y Ferrell (2001), Maignan, Ferrell y Hult (1999), Rosanas, Lucia y Giménez (2009), Sen, Bhattacharya y Korschun (2006), fundamentan el planteamiento de hipótesis pongan en relación la RSC multidimensional de marcas globales y la actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global, en cada uno de los tres modelos de RSC, en función de los beneficiarios de la RSC. Y aún más en lo relativo a la RSC global y la estratégica

dimensión de la cadena de suministro, de las marcas globales y su impacto en la actitud y en la intención de compra de los consumidores ante las marcas globales, se debe tener en cuenta las aportaciones previas de : Andersen y Skjoett-Larsen (2009), Arrigo (2013), Barnes y Lea-Greenwood (2006), Brady (2003), Gereffi Humphrey y Sturgeon (2005), Godfrey (2005), Homburg, Stierl y Bornemann (2013), Humphrey y Schmitz (2004), Laudal (2010), Lim y Phillips (2008), Lindsey (2001), Lowson (2003), Montiel (2008), Perry y Towers (2013), Perry, Wood y Fernie (2015), Ramasamy y Garriga (2009) y Tokatli (2008).

El análisis de contenido del epígrafe 4.3., fundamenta de manera complementaria a la literatura, la multidimensionalidad de la RSC global, y el planteamiento de las hipótesis H3 y H5, en cada uno de los tres modelos de RSC, en función de los beneficiarios de la RSC.

Y como según hemos adelantado, los modelos y enfoques de los autores han sido distintos a los empleados en esta tesis, relativos al sector moda rápida, y en el contexto de un estudio sobre la RSC Global multidimensional, se pueden plantear las siguientes hipótesis:

H3: A mayor valoración de las acciones de RSC de cada una de las 3 dimensiones de la RSC de marca global, mayor será la actitud del consumidor ante la marca global.

H5: A mayor valoración de las acciones de RSC de cada una de las 3 dimensiones de la RSC de marca global, mayor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

5.3.4 Hipótesis sobre las relaciones entre la actitud del consumidor ante las marcas globales y la intención de compra de las marcas globales.

Con base en la revisión de la literatura y en el modelo de relaciones estructurales directas e indirectas construido en esta investigación, tiene lógica afirmar que un refuerzo en la actitud del consumidor ante las marcas globales, consiga un efecto de mayor intención de compra por el consumidor sobre esa marca global. Y además se constata que la literatura sobre conducta del consumidor facilita antecedentes en la demostración teórica y empírica de esta relación entre actitud e intención de compra, así específicamente, para las hipótesis de este apartado en los trabajos mencionadas en el epígrafe 3.1. de esta tesis doctoral: Alden, Steenkamp y Batra (1999), Alden, Steenkamp y Batra (2006), Alden, Kelley, Riefler, Lee, y Soutar, (2013), Arnett (2002), Berry, Kim, Power, Young y Bujaki (1989), Chaudhuri y Holbrook (2001), Crane (2002), Dimofte, Johansson, y Ronkainen (2008), Eagly y Chaiken (1998), Grabner-Kraeuter (2002), Grunert y - Juhl (1995), Hermans y Kempen (1998), Holt, Quelch y Taylor (2004); Jeffries y Reed (2000), La Fromboise, Coleman y Gerton (1993) Leung, Bhagat, Buchan, Erez y Gibson (2005), Özsomer y Simonin (2004), Özsomer (2012), Richins y Dawson (1992), Ritzer (2003), Ritzer (2007), Schuiling y Kapferer (2004), Schoorman, Mayer y Davis (2007), Schwartz (1992), Slater (1997), Steenkamp y De Jong (2010), Steenkamp y Hofstede (2002), Steenkamp, Batra y Alden (2003), Stremersch y Tellis (2004), Swaminathan, Page, y Giihrhan-Canli (2007), Swoboda, Pennemann, y Taube (2012), Thorbjornsen, Helge, y Nysveen (2007), Xie, Batra y Peng (2015) y Zhang y Khare (2009). Y si bien en otros contextos de investigación, diferentes a los que plantea esta tesis, por tratarse aquí de un contexto de conducta la RSC global y la conducta del consumidor ante marcas

MODELO TEÓRICO PROPUESTO Y DESARROLLO DE HIPÓTESIS

globales, en mercados “distantes”, y en un sector específico, el de moda rápida, tiene sentido plantear la siguiente hipótesis:

H6: A mayor actitud del consumidor hacia la marca global, mayor será la intención de compra del consumidor sobre la marca.

6. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

6.1 Diseño de la investigación, selección de la muestra y recogida de la información

Tras la revisión de la literatura y análisis de contenido, definen el marco conceptual de esta investigación, para comprobar que la propuesta de las tres dimensiones del modelo teórico, se expone en el Capítulo 5, de la RSC Global multidimensional, en función de beneficiarios, era sólida y consistente, se realizó un análisis factorial exploratorio (AFE) sobre los ítems que definen la RSC en tres dimensiones, con un pre-test realizado con los resultados obtenidos de una submuestra inicial obtenida (25% de la muestra final). Los resultados (véase la Tabla 6-1), muestran todas las cargas factoriales por encima de 0.7. Porcentaje de varianza explicada por los 3 factores 82.78% (sobre 100%). Prueba de KMO superior a 0.9. Prueba de esfericidad de Barlett significativa al 99% (Chin, 1998; Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Uriel y Aldás, 2005). Este AFE arrojó como resultados una estructura natural subyacente en los datos que coincidía –y por tanto, validaba- los 3 grupos de RSC separados: 3 factores independientes explicando la mayor parte de la varianza. Esto indica que los consumidores perciben la RSC clasificada en los 3 grupos, en función de los beneficiarios, que se proponen a nivel teórico.

A partir del modelo y de las hipótesis planteadas teóricamente, el enfoque del estudio empírico es causal, y se centra en estudiar las relaciones entre la percepción de marca global, la valoración de las acciones de RSC de las marcas globales y las reacciones del consumidor ante ambos constructos, medidas a través de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra hacia la marca global. Se plantean tres modelos de hipótesis definidos por los

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

grupos de RSC global en función de sus beneficiarios, a saber, proveedores, empleados y consumidores.

Tabla 6-1. Análisis factorial exploratorio sobre los 18 ítems de la Escala de la RSC Global

Ítems	Contenido	RSC cadena de suministro	RSC Interna	RSC Externa
P11A_1_1	Intenta que la cadena de suministro desarrolle procesos de fabricación sostenibles	,806		
P11A_2_1	Intenta que la cadena de suministro reduzca consumo de recursos naturales y devuelva al medio-ambiente recursos que toma durante los procesos de producción	,793		
P11A_3_1	Intenta mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores de su cadena de suministro	,783		
P11A_4_1	Intenta realizar aportaciones a causas sociales de su cadena de suministro	,810		
P11A_5_1	Intenta ofrecer educación profesional a la cadena de suministro	,796		
P11A_6_1	Intenta ofrecer educación en el ámbito de la RSC a la cadena de suministro	,804		
P11B_1_2	Intenta implicar a los empleados en el cuidado del medio ambiente		,753	
P11B_2_2	Intenta que sus instalaciones y oficinas sean sostenibles con el medio ambiente		,703	
P11B_3_2	Intenta favorecer la diversidad e inclusión de sus empleados		,753	
P11B_4_2	Intenta que sus empleados se impliquen en causas sociales		,756	
P11B_5_2	Intenta fomentar el desarrollo profesional de sus empleados		,732	
P11B_6_2	Intenta concienciar y formar a sus empleados en temas de RSC		,751	
P11C_1_3	Intenta mejorar las condiciones de uso socialmente responsable de los productos por sus clientes			,761
P11C_2_3	Intenta implicar al consumidor de manera proactiva en el cuidado del medio-ambiente			,786
P11C_3_3	Intenta realizar aportaciones a causas sociales dentro de las comunidades y mercados donde se encuentran de sus clientes			,793
P11C_4_3	Intenta fomentar la salud y el bienestar de las personas que forman la comunidad de sus clientes			,766
P11C_5_3	Intenta favorecer la formación profesional de personas desfavorecidas dentro de las comunidades sus clientes			,787
P11C_6_3	Intenta realizar aportaciones a escuelas y centros educativos dentro de las comunidades de sus clientes			,754
Prueba de KMO		0.974		
Prueba de esfericidad de Barlett:		Chi ² =13144.38 sig. 0,000		

Fuente: Elaboración propia

Estos tres modelos secuencialmente, primero se aplican a la muestra global de España y Estados Unidos, y después se desdoblarán, en modelos específicos para cada uno de los dos mercados configuran el global: España y Estados Unidos.

La información necesaria para poder cumplir con los objetivos de la investigación y contrastar las hipótesis propuestas fue obtenida mediante cuestionarios auto administrados online, realizado del 1 al 15 de Julio 2015, tanto en España como en Estados Unidos. La muestra se ha extraído mediante un muestreo no probabilístico, por cuotas. La muestra total es de 617 entrevistados, 308 en Estados Unidos y 309 en España. Este tamaño muestral es adecuado para el correcto funcionamiento de la metodología estadística aplicada. Para cada mercado, aproximadamente la mitad de la muestra es cliente de Zara y la otra mitad, cliente de Nike. En caso de muestra aleatoria, dado el tamaño total de la muestra de 617 individuos se alcanzaría un error de estimación del 3,95% ($e < 0,04$) para un nivel de confianza del 95%, y para una población infinita en el caso más desfavorable de $p=q=50\%$. El tamaño total para España de la muestra fue de 309 individuos, lo que supone alcanzar un error de estimación del 5,57% ($e < 0,06$), para un nivel de confianza del 95%, y para una población infinita en el caso más desfavorable de $p=q=50\%$. El tamaño total para USA de la muestra fue de 309 individuo, lo que supone alcanzar un error de estimación del 5,58% ($e < 0,06$), para un nivel de confianza del 95%, y para una población infinita en el caso más desfavorable de $p=q=50\%$.

En España, el 54% son mujeres y el 46%, hombres. En Estados Unidos, el 51% son mujeres y el 49% hombres. La edad media de los entrevistados españoles es de 37.7 años y las de los estadounidenses de 36.2 años (Ver al final de la tesis, Anexo 2, con datos socio-demográficos de la muestra total, y con datos socio-demográficos de la muestra según mercado, España y Estados Unidos y según marca preferida, Zara y Nike).

6.2 Medición de variables: escalas

Para la medición de los constructos se seleccionaron escalas globales y unidimensionales de los conceptos implicados. El instrumento utilizado fue una escala de likert de 1 (totalmente en desacuerdo) a 7 (totalmente de acuerdo) para la respuesta de los ítems que forman parte del modelo hipotetizado. Ver las tablas 6-2 a 6-7, con los ítems³⁸ de las escalas utilizadas para medir los distintos constructos del modelo, y ver en el Anexo 3, el cuestionario completo de la investigación respalda esta tesis, de cuyos ítems y constructos se establecieron los constructos finales del modelo: percepción del consumidor sobre la dimensión global de su marca³⁹ preferida (Tabla 6-2), acciones de RSC hacia la cadena de suministro desarrolladas por la marca preferida (Tablas 6-3)⁴⁰, acciones de RSC hacia los empleados desarrolladas por la marca preferida (Tablas 6-4), acciones de RSC hacia los consumidores desarrolladas por la marca preferida (Tablas 6-5), actitud del consumidor antes la marca global (Tabla 6-6), e intención de compra sobre la marca global de preferencia (Tabla 6-7).

Las escalas utilizadas, tienen su apoyo en la literatura tanto de marcas globales y conducta del consumidor, como en la literatura de la RSC y de RSC de marcas globales y conducta del consumidor, y al igual que en esta tesis doctoral, han sido utilizadas por los autores para medir relaciones entre los constructos, en modelos evalúan el impacto en la conducta del consumidor de la acciones de RSC.

³⁸ Se introdujo rotación de ítems para reducir el error de medida o de método de recogida "common method bias", (producido por el orden en que se presentan los estímulos o las alternativas de respuesta)

³⁹ Marca de ropa de moda rápida, común para todo el cuestionario

⁴⁰ Los ítems de las acciones de RSC se han personalizado, para cada dimensión de beneficiarios, a partir de los resultados del análisis de contenido.

Tabla 6-2. Percepción del consumidor sobredimensión global-local de la marca preferida

PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR sobre DIMENSIÓN GLOBAL_LOCAL de la Marca preferida		
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:	
P9A.1	Para mí, mi marca preferida es una marca global	Fuente Escala: Alden, Steenkamp y Batra (2006). Xie, Batra y Peng (2015).
P9A.2	Yo creo, que mi marca preferida se vende en muchos países	
P9A.3	Mi marca preferida, la compran consumidores de todo el mundo	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6-3. Acciones de RSC hacia la cadena de suministro, teniendo estas acciones de RSC a estas empresas proveedoras y sus empleados, como beneficiarios

P11.A. - Asociaciones de RSC sobre la marca de ropa de moda casual o deportiva preferida con relación a las acciones del grupo RSC de la cadena de suministro (el grupo de empresas externas producen el producto para tu marca preferida; es decir, las acciones de RSC tienen a estas empresas proveedoras y sus empleados como beneficiarios), se muestran		
Ítems	Te agradeceríamos que nos indicaras tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu marca de ropa de moda casual o deportiva preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:	
P11A1	Intenta que la cadena de suministro desarrolle procesos de fabricación sostenibles	Fuente Escala: Adaptado de Brown y Dacin (1997) y Sen y Bhattacharya (2001), más elaboración propia.
P11A2	Intenta que la cadena de suministro reduzca consumo de recursos naturales y devuelva al medio-ambiente recursos que toma durante los procesos de producción	
P11A3	Intenta mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores de su cadena de suministro	
P11A4	Intenta realizar aportaciones a causas sociales de su cadena de suministro	
P11A5	Intenta ofrecer educación profesional a la cadena de suministro	
P11A6	Intenta ofrecer educación en el ámbito de la RSC a la cadena de suministro	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6-4. Acciones de RSC hacia dentro de la organización, teniendo estas acciones de RSC a los empleados como beneficiarios

P11.B. - Asociaciones de RSC sobre la marca de ropa de moda casual o deportiva preferida con relación a las acciones del grupo RSC hacia dentro de la Organización, es decir teniendo, estas acciones de RSC a sus empleados como beneficiarios		
Ítems	Te agradeceríamos que nos indicaras tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu marca de ropa de moda casual o deportiva preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:	
P11B1	Intenta implicar a los empleados en el cuidado del medio ambiente	Fuente Escala: Adaptado de Brown y Dacin (1997) y Sen y Bhattacharya (2001), más elaboración propia.
P11B2	Intenta que sus instalaciones y oficinas sean sostenibles con el medio ambiente	
P11B3	Intenta favorecer la diversidad e inclusión de sus empleados	
P11B4	Intenta que sus empleados se impliquen en causas sociales	
P11B5	Intenta fomentar el desarrollo profesional de sus empleados	
P11B6	Intenta concienciar y formar a sus empleados en temas de RSC	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6-5. Acciones de RSC hacia fuera de la organización, teniendo estas acciones de RSC a los consumidores como beneficiarios

P11.C. - Asociaciones de RSC sobre la marca de ropa de moda casual o deportiva preferida con relación a las acciones del grupo RSC hacia fuera de la Organización, es decir hacia los consumidores. Es decir son acciones de RSC tiene como beneficiarios a los consumidores de la Marca preferida		
Ítems	Te agradeceríamos que nos indicaras tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu marca de ropa de moda casual o deportiva preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:	
P11C1	Intenta mejorar las condiciones de uso socialmente responsable de los productos por sus clientes	Fuente Escala: Adaptado de Brown y Dacin (1997) y Sen y Bhattacharya (2001), más elaboración propia.
P11C2	Intenta implicar al consumidor de manera proactiva en el cuidado del medio-ambiente	
P11C3	Intenta realizar aportaciones a causas sociales dentro de las comunidades y mercados donde se encuentran de sus clientes	
P11C4	Intenta fomentar la salud y el bienestar de las personas que forman la comunidad de sus clientes	
P11C5	Intenta favorecer la formación profesional de personas desfavorecidas dentro de las comunidades sus clientes	
P11C6	Intenta realizar aportaciones a escuelas y centros educativos dentro de las comunidades de sus clientes	

Fuente: elaboración propia

Tabla 6-6. Actitud del Consumidor ante la Marca Global

Actitud hacia la Marca		
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:	
P13.4	Tiene productos únicos	Fuente Escala: Xie, Batra y Peng (2015), Dabholkar y Bagozzi (2002) y Martin y Stewart (2001), más elaboración propia.
P14.1	Me parece una marca que ofrece productos que sientan bien	
P14.2	Me inspira confianza	
P14.3	Me resulta una marca que ofrece una calidad ajustada a su precio	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6-7. Acciones de RSC hacia los consumidores, desarrolladas por la marca preferida

Intención de Compra		
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:	
P16.1	Estoy dispuesto a gastar más en esta marca que en otras marcas	Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996) y Xie, Batra y Peng (2015).
P16.2	Gasto la mayor parte de mi presupuesto en ropa de moda rápida en esa marca	
P16.3	Gasto más en esta marca pues me dura más, que la ropa de moda rápida de otras marcas	
P17.4	Comunico a otras personas las promociones encuentro de la marca	

Fuente: Elaboración propia

El cuestionario (Ver Anexo 3), se estructuró en diversas secciones, con preguntas sobre: (1) conocimiento de las marcas objeto de estudios; (2) conocimiento del carácter global de las marcas; (3) conocimiento, evaluación y percepción de las acciones de RSC de las marcas objeto de estudio; (4) las variables de conducta del consumidor influidas por la percepción de la globalidad de las marcas, y por

las tres dimensiones de la RSC global; (5) y las características socio demográficas de los consumidores. Posteriormente cada encuestado visualiza, a través de unas tablas de texto (ver tablas 4-20 al 4-25, del epígrafe 4.3.3.), las acciones de RSC realiza su marca de referencia, en tres categorías de RSC en función de sus beneficiarios: RSC global hacia los proveedores, RSC global hacia los empleados y RSC global hacia los consumidores, obtenidas de las memorias de RSC de la marcas objeto de estudio, para a partir de esa visualización de acciones de RSC por dimensiones, en tres escenarios consecutivos, (para cada uno de los tres tipos de RSC en función del beneficiario), medir las relaciones entre la RSC de la marca global de referencia de cada consumidor y las distintas variables (relaciones) del modelo.

6.3 Metodología estadística

La metodología utilizada para contrastar las hipótesis planteadas será el análisis causal ya que permite analizar relaciones de causalidad entre constructos que no son medibles de un modo directo, pero que se manifiestan a través de ciertas características observables. El tipo de análisis de causalidad utilizado será el modelo de estructuras de covarianza también llamado modelo de ecuaciones estructurales (SEM) y se resolverá con el módulo de IBM SPSS, AMOS 22.0.

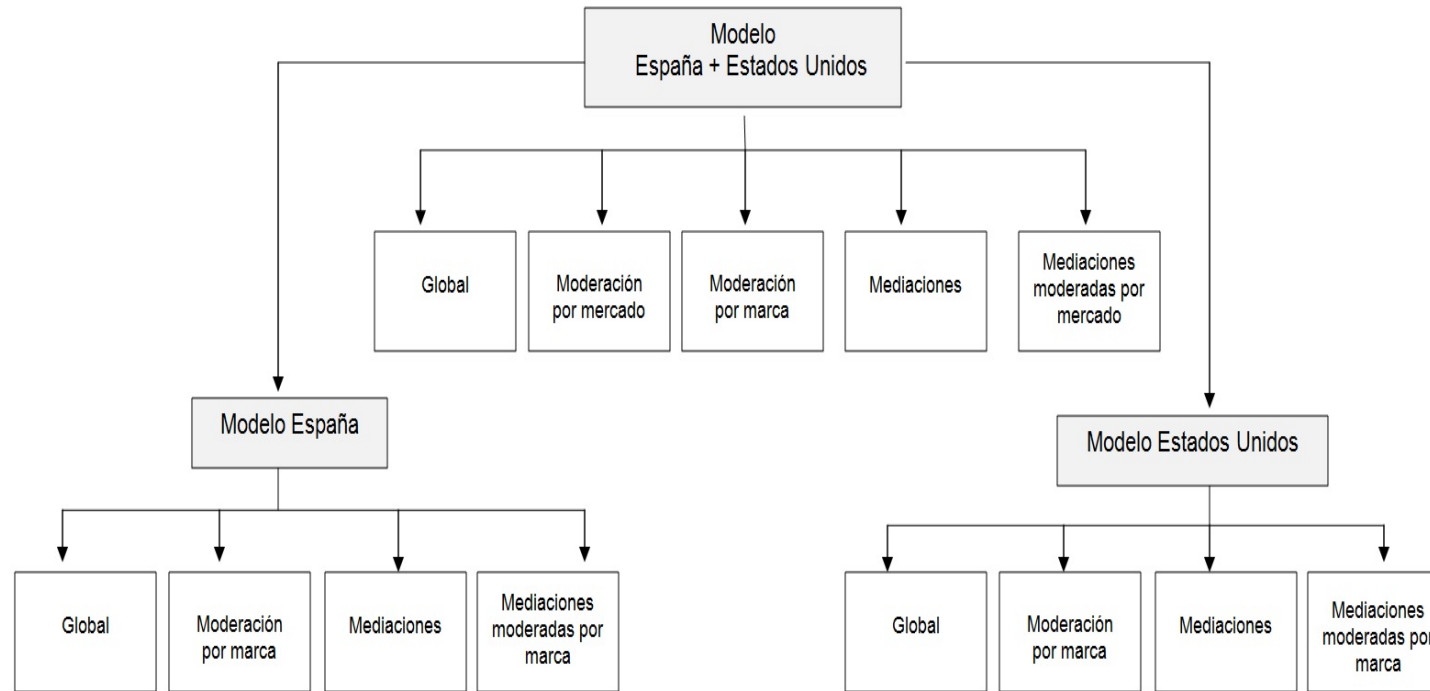
La utilización de modelos SEM permite ajustarse mejor al marco de trabajo que otras técnicas de análisis más tradicionales (regresiones lineales, por ejemplo) fundamentalmente por 2 motivos: (1) Su enfoque confirmatorio y no exploratorio que permite contrastar hipótesis previamente teorizadas; (2) Su capacidad para estimar múltiples relaciones para cada grupo de variables dependientes.

El SEM es una combinación de análisis factorial y regresión múltiple. Un modelo de este tipo está formado por dos tipos de ecuaciones: (1) un grupo de ecuaciones estructurales lineales con variables latentes o constructos (SEM) y (2) una serie de ecuaciones de medida de estas variables latentes en función de otras variables observables (análisis factorial confirmatorio AFC -AFC en inglés-). El modelo recoge una estructura de relaciones causales entre las variables latentes, y supone que las variables observadas son indicadores o síntomas de aquellas variables (Goodman, 1973, 1979; Gorsuch, 1974, Jöreskog, 1971; Jöreskog y Sörbom, 1989, Lomax, 1983; Upton, 1978; Visauta, 1986). Para la obtención de los valores estimados de los parámetros, se obtienen estimaciones por máxima verosimilitud (Jöreskog y Sorbom, 1989). El contraste de la hipótesis de que cada uno de los parámetros estimados es cero se realiza por medio del estadístico t de Student, obtenido como el cociente del valor estimado y su error estándar. Para los grados de libertad con que cuenta el modelo y trabajando con los niveles habituales de significatividad del 90%/95%/99% ($\alpha= 0.1, 0.05, 0.01$), observar una t entre los valores críticos del estadístico de contraste (a determinar en función de los grados de libertad de cada modelo), nos lleva a aceptar que el parámetro contrastado es cero. El modelo de ecuación estructural establece nexos causales entre variables latentes. El modelo de medida o AFC permite estimar variables latentes a partir de variables observables. Un modelo de estructura de covarianza incorpora, simultáneamente, los dos anteriores, estableciendo relaciones causales entre variables latentes que son estimadas a partir de variables observables por medio de los modelos de medida o AFC.

Las variables del modelo se consideran de dos tipos: (1) Variables latentes o no observables: Se denota por ξ a aquellas variables latentes no causadas por otras (variables exógenas), y por η a las que dependen de otras variables

latentes del modelo (variables endógenas). (2) Variables observables: Se trata de aquellas que pueden ser determinadas para cualquier individuo y sirven como medición de las variables latentes, que no pueden ser captadas directamente. Se denota por x las variables que miden a los factores ξ , y por y a los relativos a las variables η . En un primer nivel de análisis, los modelos teóricos propuestos se analizarán de manera global. Seguidamente, se comprobará la moderación de las muestra total, España y Estados Unidos, por la variable mercado y tipo de marca – mediante contrastes z de comparación de coeficientes de regresión- y las posibles mediaciones (RSC y Actitud), mediante Bootstrapping. Además, se comprobará si existe mediación moderada por el mercado –mediante Bootstrapping y test de heterogeneidad para los efectos indirectos, todo ello siguiendo a Preacher y Hayes, (2008) y MacKinnon, Lockwood y Williams (2004). En un segundo nivel de análisis, se analizarán, por separado, los modelos propuestos en España y Estados Unidos, donde la variable moderadora será el tipo de marca de la que es cliente principal. Y de nuevo se analizarán las mediaciones, y se comprobará, en este caso, si existe mediación moderada por el tipo de marca de la que es cliente principal, y test de heterogeneidad para los efectos indirectos: (1) Ejemplo de mediación moderada ¿media la RSC en la relación entre la Percepción de marca global y Actitud hacia la marca global? ¿se produce igual en clientes de Zara y clientes de Nike? (2) Ejemplo de mediación moderada ¿media la Actitud hacia la marca global la relación en la relación entre la RSC y la Intención de compra? ¿se produce igual en clientes de Zara y clientes de Nike? Ver a través de la Figura 6-1, el itinerario metodológico estadístico seguido.

Figura 6-1. Itinerario metodológico estadístico seguido



Fuente: Elaboración propia

7. ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.1 Descriptiva y comparativa de los resultados

Para comprobar si existen diferencias significativas en las valoraciones de los ítems de RSC y el resto de constructos según la marca o el mercado se debe comprobar primero si las valoraciones de los ítems siguen una distribución normal (campana de Gauss) en cada uno de los grupos de entrevistados definidos por la marca. Para ello se aplica la prueba de contraste de normalidad Shapiro-Wilks donde un p-valor mayor de 0.1/ 0.05/ 0.01 indica que la distribución no es normal. Los contrastes correspondientes a los ítems de RSC y resto de constructos arrojan p-valores de 0.000 por lo que se puede concluir que las distribuciones de las valoraciones de los ítems no siguen una distribución normal en ninguno de los grupos de entrevistados.

Así pues, se aplicarán pruebas no paramétricas de comparación de distribuciones de Mann-Whitney para muestras independientes. Un p-valor <0.1/ 0.05/ 0.01 en esta prueba indica diferencias significativas en las distribuciones de ambos grupos (Zara y Nike/ Estados Unidos y España).

Para comprobar si existen diferencias significativas entre las valoraciones de los 3 grupos de RSC, se aplicarán las pruebas no paramétricas para muestras relacionadas de Wilcoxon. Un p-valor <0.1/ 0.05/ 0.01 en esta prueba indica diferencias significativas en las valoraciones de cada grupo de RSC.

Se muestran, con relación a la media de las valoraciones, las diferencias significativas al 99% en las valoraciones entre grupos (entre columnas), 95% y al 90%⁴¹. El estadístico más adecuado para mostrarlas sería la mediana, sin embargo las distribuciones son estables y no hay valores extremos por lo que la

⁴¹ t- estadísticos significativos al 90% de nivel de confianza (p-valor<0.1)

** t- estadísticos significativos al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)

*** t- estadísticos significativos al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

media y la mediana son similares y es más intuitiva la media para entender las diferencias. La desviación típica indica la dispersión de los datos alrededor de la media. En general, la mayoría de las valoraciones varían entre ± 1.5 puntos alrededor de la media (por ejemplo, entre 3.5 y 6.5 para una media de 5). Si no hay diferencias significativas entre grupos, se pueden considerar las medias entre grupos iguales. Y a su vez cada constructo se calcula como la media de los ítems que lo componen (ver tablas 7-1, 7-2, 7-3 y 7-4).

Tabla 7-1. Modelo global⁴² España y Estados Unidos – cadena de suministro

RSC cadena de suministro	Marca								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11A_1_1	617	5,13	1,34	308	5,18	1,36	309	5,09	1,32
P11A_2_1	617	5,10	1,37	308	5,15	1,34	309	5,06	1,40
P11A_3_1	617	5,13	1,48	308	5,13	1,47	309	5,12	1,50
P11A_4_1	617	5,07	1,39	308	5,15	1,39	309	5,00	1,39
P11A_5_1	617	5,07	1,39	308	5,20**	1,39	309	4,94**	1,39
P11A_6_1	617	5,09	1,39	308	5,23**	1,39	309	4,95**	1,37

Fuente: Elaboración propia

En el modelo de RSC global, España y Estados Unidos, cadena de suministro, existen diferencias significativas al 95%, sólo entre las valoraciones de Zara y Nike para los ítems 5 y 6, sobre la educación y la educación en RSC a la cadena de suministro, siendo superiores las valoraciones de Zara que de Nike (véase la Tabla 7-1).

⁴² Para todos los modelos, ver en las tablas 6-1 a 6-6, del Capítulo 6, el detalle de los ítems de las escalas utilizadas para medir los distintos constructos del modelo,

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-2. Modelo global España y Estados Unidos – RSC interna

RSC Interna	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11B_1_2	617	4,97	1,44	308	5,00	1,47	309	4,94	1,42
P11B_2_2	617	4,97	1,43	308	5,03	1,40	309	4,92	1,46
P11B_3_2	617	4,95	1,45	308	4,98	1,40	309	4,91	1,49
P11B_4_2	617	4,98	1,46	308	4,99	1,44	309	4,97	1,49
P11B_5_2	617	5,01	1,43	308	5,05	1,38	309	4,97	1,47
P11B_6_2	617	4,99	1,44	308	5,03	1,43	309	4,96	1,46

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-3. Modelo global España y Estados Unidos – RSC externa

RSC Externa	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11C_1_3	617	4,96	1,46	308	4,94	1,45	309	4,98	1,47
P11C_2_3	617	4,95	1,47	308	4,93	1,49	309	4,97	1,46
P11C_3_3	617	5,00	1,46	308	4,98	1,46	309	5,03	1,46
P11C_4_3	617	4,96	1,46	308	4,94	1,48	309	4,99	1,44
P11C_5_3	617	4,94	1,48	308	4,93	1,49	309	4,96	1,49
P11C_6_3	617	4,90	1,49	308	4,85	1,50	309	4,96	1,49

Fuente: Elaboración propia

En los modelos de RSC global, España y Estados Unidos, interna y externa, no existen diferencias significativas sobre los ítems de los respectivos constructos, entre las valoraciones de Zara y Nike (ver tablas 7-2 y 7-3)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-4. Modelo global España y Estados Unidos – RSC cadena de suministro, interna y externa

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
RSC CAD.SUM.	617	5,10** 5,10***	1,24	308	5,17	1,24	309	5,03	1,24
RSC INTER	617	4,98**	1,31	308	5,01	1,28	309	4,94	1,35
RSC EXTER	617	4,95***	1,36	308	4,93	1,36	309	4,98	1,36

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-4, en los modelos de RSC global, España y Estados Unidos, existen diferencias significativas al 95% entre las valoraciones de RSC cadena de suministro y RSC interna, siendo las de RSC cadena de suministro mejor valoradas. Existen diferencias significativas al 99% entre las valoraciones de RSC cadena de suministro y RSC externa, siendo las de RSC cadena de suministro mejor valoradas. No existen diferencias significativas entre las valoraciones de RSC interna y RSC externa.

Tabla 7-5. Valoración del constructo percepción de marca global, desglosado por ítems

Percepción de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P9A_1	617	5,88	1,55	308	5,74***	1,57	309	6,02***	1,52
P9A_2	617	5,88	1,67	308	5,82**	1,58	309	5,93**	1,75
P9A_3	617	5,86	1,65	308	5,72***	1,63	309	6,00***	1,66

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la Tabla 7-5, Todos los ítems del constructo percepción se valoran más entre los clientes de Nike, que entre los clientes de Zara, con índices de significatividad al 99% y al 95%, lo que significa que Nike por parte de sus consumidores, es percibida como marca global, más que Zara por sus consumidores en la muestra total.

Tabla 7-6. Valoración del constructo percepción de marca global

Percepción de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
	617	5,87	1,41	308	5,76***	1,37	309	5,98***	1,44

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-6, el constructo percepción, con la media de sus ítems, de marca global, se valora más alto entre los clientes de Nike (al 99%), que entre los clientes de Zara.

Modelo 1 Global España y Estados Unidos RSC cadena de suministro (a continuación se analiza descriptivamente este modelo, ver tablas 7-7 a 7-9)

Tabla 7-7. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems en el modelo 1 global

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	No válido	Media	D.T.
	P13_4_1	617	5,12	1,45	308	5,00**	1,52	309	5,24**
P14_1_1	617	5,39	1,30	308	5,26**	1,30	309	5,51**	1,29
P14_2_1	617	5,22	1,38	308	5,14**	1,34	309	5,31**	1,41
P14_3_1	617	5,07	1,44	308	5,14	1,45	309	4,99	1,43

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la Tabla 7-7, excepto P14_3_1, los ítems sobre actitud hacia la marca, se valoran más alto entre los clientes de Nike, con diferencias significativas del 95%, respecto a las valoraciones de la actitud hacia la marca Zara.

Tabla 7-8. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo 1 global

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_1	617	4,34	1,74	308	4,29	1,80	309	4,39	1,67
P16_2_1	617	4,13	1,78	308	4,18	1,85	309	4,07	1,70
P16_3_1	617	4,48	1,70	308	4,35*	1,76	309	4,60*	1,63
P17_4_1	617	4,16	1,97	308	4,35**	1,93	309	3,97**	2,00

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-8, el ítem P16_3_1, sobre la intención de compra, basada en la mayor durabilidad del producto se puntúa más alto (significativamente al 90%) en Nike, mientras el ítem P17_4_1, sobre comunicar a otras personas las promociones de la marca, se valora más en Zara (significativamente al 95%).

Tabla 7-9. Resumen de las valoraciones de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo 1 - global España y Estados Unidos RSC cadena de Suministro

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
Actitud Mod. 1	617	5,20	1,20	308	5,14	1,22	309	5,26	1,19
Int. Compra Mod. 1	617	4,28	1,55	308	4,30	1,63	309	4,26	1,48

En la Tabla 7-9, se presenta el resumen de las valoraciones de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global, en el primer

ANÁLISIS DE RESULTADOS

modelo analizado – global España y Estados Unidos, cadena de suministro. No encontrándose diferencias significativas entre las valoraciones de los constructos.

Modelo 2 Global España y Estados Unidos 2 RSC Interna (a continuación se analiza descriptivamente este modelo, ver tablas 7-10 a 7-12)

Tabla 7-10. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo 2 global

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_2	617	5,07	1,44	308	4,88***	1,52	309	5,26***	1,33
P14_1_2	617	5,34	1,33	308	5,19***	1,36	309	5,50***	1,30
P14_2_2	617	5,19	1,39	308	5,09**	1,35	309	5,28**	1,43
P14_3_2	617	5,02	1,44	308	5,02	1,47	309	5,03	1,41

Fuente: Elaboración propia

Según se puede ver en la Tabla 7-10, excepto P14_3_2, los ítems del constructo actitud se valoran, significativamente más entre los clientes de Nike, que entre los clientes de Zara, en el contexto del modelo de RSC hacia los empleados.

Tabla 7-11. Valoración del constructo intención de marca global, desglosado por ítems, en el modelo 2 global

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_2	617	4,27	1,74	308	4,20	1,77	309	4,33	1,72
P16_2_2	617	4,19	1,80	308	4,17	1,82	309	4,22	1,77
P16_3_2	617	4,43	1,73	308	4,31*	1,73	309	4,55*	1,73
P17_4_2	617	4,18	1,96	308	4,40***	1,91	309	3,97***	1,99

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la tabla 7-11, el ítem P16_3_2 se puntúa más alto (al 90%) en Nike y el P17_4_2 en Zara (al 99%).

Tabla 7-12. Valoraciones de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo 2 - global España y Estados Unidos RSC interna

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
Actitud Mod. 2	617	5,16	1,20	308	5,05**	1,23	309	5,26**	1,17
Int. Compra Mod, 2	617	4,27	1,59	308	4,27	1,61	309	4,27	1,57

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-12, donde se presenta el resumen de las valoraciones de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global, la actitud se puntúa, significativamente más entre clientes de Nike (al 95%).

Modelo 3 Global España y Estados Unidos RSC Externa (a continuación se analiza descriptivamente este modelo, ver tablas 7-13 a 7-15)

Tabla 7-13. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo 3 global

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_3	617	5,07	1,50	308	4,82***	1,61	309	5,33***	1,33
P14_1_3	617	5,28	1,35	308	5,11***	1,42	309	5,45***	1,27
P14_2_3	617	5,14	1,47	308	5,05	1,51	309	5,23	1,43
P14_3_3	617	5,02	1,45	308	4,99	1,52	309	5,05	1,39

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la Tabla 7-13, los ítems P13_4_4 y P14_1_3, sobre actitud hacia la marca global, en concreto sobre la singularidad de los productos, y su buen ajuste a las expectativas, se puntúan significativamente más (al 99%) entre los clientes de Nike, que entre los de Zara.

Tabla 7-14. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo 3 global

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_3	617	4,25	1,75	308	4,18	1,81	309	4,33	1,69
P16_2_3	617	4,22	1,84	308	4,19	1,87	309	4,26	1,81
P16_3_3	617	4,44	1,74	308	4,32	1,77	309	4,56	1,71
P17_4_3	617	4,24	2,01	308	4,39*	1,97	309	4,09*	2,05

Fuente: Elaboración propia

Según se ilustra en la Tabla 7-14, El ítem P17_4_3 se puntúa más alto en Zara (al 90% de significatividad), que en Nike; se trata del ítem relativo a comunicar a otras personas las promociones de la marca.

Tabla 7-15. . Resumen de las valoraciones de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo 2 - global España y Estados Unidos RSC externa

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
Actitud Mod. 3	617	5,13	1,27	308	4,99**	1,33	309	5,26**	1,19
Int. Compra Mod. 3	617	4,29	1,62	308	4,27	1,66	309	4,31	1,58

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según la tabla 7-15, donde se presenta el resumen de las valoraciones de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global, la actitud se puntúa más (significativamente al 95%), entre clientes de Nike que entre clientes de Zara.

Modelo España (a continuación se analiza descriptivamente el mercado de España, tablas 7-16 a 7-30)

Tabla 7-16. Modelo España – RSC cadena de suministro

RSC cadena de suministro	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11A_1_1	309	4,99	1,38	157	5,03	1,39	152	4,94	1,38
P11A_2_1	309	4,90	1,46	157	4,96	1,40	152	4,83	1,53
P11A_3_1	309	4,88	1,58	157	4,87	1,56	152	4,89	1,62
P11A_4_1	309	4,83	1,44	157	4,87	1,47	152	4,80	1,41
P11A_5_1	309	4,90	1,41	157	5,01	1,42	152	4,78	1,39
P11A_6_1	309	4,87	1,40	157	4,97	1,40	152	4,76	1,40

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-17. Modelo España – RSC interna

RSC Interna	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11B_1_2	309	4,64	1,43	157	4,68	1,42	152	4,61	1,46
P11B_2_2	309	4,66	1,40	157	4,68	1,32	152	4,64	1,48
P11B_3_2	309	4,65	1,43	157	4,71	1,33	152	4,60	1,52
P11B_4_2	309	4,63	1,44	157	4,63	1,39	152	4,63	1,49
P11B_5_2	309	4,72	1,38	157	4,77	1,27	152	4,66	1,48
P11B_6_2	309	4,70	1,46	157	4,75	1,38	152	4,64	1,54

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-18. Modelo España – RSC externa

RSC Externa	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11C_1_3	309	4,62	1,45	157	4,52	1,39	152	4,73	1,50
P11C_2_3	309	4,58	1,46	157	4,57	1,45	152	4,59	1,47
P11C_3_3	309	4,66	1,47	157	4,62	1,46	152	4,70	1,50
P11C_4_3	309	4,59	1,47	157	4,53	1,47	152	4,66	1,48
P11C_5_3	309	4,57	1,47	157	4,52	1,46	152	4,62	1,47
P11C_6_3	309	4,55	1,50	157	4,50	1,49	152	4,60	1,52

Fuente: Elaboración propia

En los modelos de RSC global España, cadena de suministro, interna y externa, no existen diferencias significativas sobre los ítems de los respectivos constructos, entre las valoraciones de Zara y Nike (ver tablas 7-16 y 7-18)

Tabla 7-19. Modelo España – resumen RSC cadena de suministro, interna y externa

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
RSC CAD SUM	309	4,89***	1,30	157	4,95	1,31	152	4,83	1,29
RSC INTER	309	4,67***	1,29	157	4,70	1,20	152	4,63	1,38
RSC EXTER	309	4,60***	1,37	157	4,54	1,37	152	4,65	1,38

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo las tablas 7-16 a 7-19, existen diferencias significativas al 99% entre las valoraciones de RSC cadena de suministro y RSC interna, siendo las valoraciones de la RSC cadena de suministro las mejor valoradas. Existen diferencias significativas al 99% entre las valoraciones de RSC cadena de suministro y RSC

ANÁLISIS DE RESULTADOS

externa, siendo las acciones de RSC cadena de suministro las mejor valoradas. Y existen diferencias significativas al 99% entre las valoraciones de RSC interna y RSC externa, siendo las acciones de RSC interna las mejor valoradas.

Tabla 7-20. Valoración del constructo percepción de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España

Percepción de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P9A_1	309	6,24	1,36	157	6,02***	1,54	152	6,46***	1,10
P9A_2	309	6,15	1,67	157	6,08	1,69	152	6,22	1,65
P9A_3	309	6,09	1,69	157	5,97*	1,73	152	6,21*	1,64

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-20, los ítems P9A_1 y P9A_3 en España difieren significativamente (al 99% y al 90%, respectivamente) entre Zara y Nike, siendo en Nike más altas las valoraciones.

Tabla 7-21. Valoración del constructo percepción de marca global, modelo España

Percepción de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
	309	6,16	1,33	157	6,02**	1,37	152	6,30**	1,27

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-21, en el mercado España, el constructo Percepción de marca global se valora más alto en Nike, que en Zara, siendo esta diferencia significativa al 95%, lo que implica que Nike es percibida como marca global, con más intensidad que Zara.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Modelo 1 España RSC cadena de suministro (a continuación se analiza descriptivamente este modelo, ver tablas 7-22 a 7-24)

Tabla 7-22. Valoración de la actitud hacia la marca global, desglosada por ítems, en el modelo España 1

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_1	309	4,78	1,47	157	4,52***	1,55	152	5,05***	1,33
P14_1_1	309	5,20	1,24	157	5,08*	1,21	152	5,33*	1,26
P14_2_1	309	5,04	1,35	157	4,90**	1,29	152	5,18**	1,41
P14_3_1	309	4,71	1,42	157	4,82	1,43	152	4,60	1,41

Seguendo la Tabla 7-22, los ítems P13_4_1, P14_1_1 y P14_2_1 difieren significativamente (al 99%, al 90% y al 95%, respectivamente) entre Zara y Nike, siendo en Nike más altas las valoraciones.

Tabla 7-23. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 1

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_1	309	3,82	1,63	157	3,50***	1,60	152	4,14***	1,60
P16_2_1	309	3,56	1,67	157	3,38**	1,69	152	3,75**	1,64
P16_3_1	309	3,91	1,62	157	3,55***	1,68	152	4,28***	1,46
P17_4_1	309	3,68	1,97	157	3,62	1,98	152	3,74	1,97

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la Tabla 7-23, los ítems P16_1_1, P16_2_1 y P16_3_1 difieren significativamente (al 99%, al 95% y al 99%, respectivamente) entre Zara y Nike, siendo en Nike más altas las valoraciones.

Tabla 7-24. Resumen valoración de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global, en el modelo España 1

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
Actitud Mod. 1	309	4,93	1,15	157	4,83	1,14	152	5,04	1,15
Int. Compra Mod. 1	309	3,74	1,42	157	3,51***	1,47	152	3,98***	1,34

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la tabla 7-24, el constructo Intención de compra se valora más alto en Nike, respecto a Zara, siendo esta diferencia significativa al 99%.

Modelo 2 España RSC Interna (a continuación se analiza descriptivamente este modelo, ver tablas 7-25 a 7-27)

Tabla 7-25. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 2

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_2	309	4,70	1,52	157	4,35***	1,60	152	5,06***	1,35
P14_1_2	309	5,07	1,33	157	4,86***	1,38	152	5,30***	1,24
P14_2_2	309	4,84	1,38	157	4,69***	1,34	152	5,00***	1,40
P14_3_2	309	4,61	1,44	157	4,56	1,52	152	4,65	1,35

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Seguendo la Tabla 7-25, los ítems P13_4_2, P14_1_2 y P14_2_2 difieren significativamente al 99% entre Zara y Nike, siendo en Nike más altas las valoraciones.

Tabla 7-26. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 2

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_2	309	3,62	1,62	157	3,35***	1,62	152	3,91***	1,58
P16_2_2	309	3,61	1,68	157	3,37**	1,65	152	3,86**	1,67
P16_3_2	309	3,88	1,64	157	3,56***	1,58	152	4,22***	1,63
P17_4_2	309	3,72	1,94	157	3,71	1,94	152	3,72	1,94

Fuente: Elaboración propia

Seguendo la tabla 7-26, los ítems P16_1_2, P16_2_2 y P16_3_2 difieren significativamente (al 99%, al 95% y al 99%, respectivamente) entre Zara y Nike, siendo en Nike más altas las valoraciones

Tabla 7-27. Valoración de los constructo actitud hacia la marca global e intención de compra de la marca global, en el modelo España 2

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
Actitud Mod. 2	309	4,81	1,19	157	4,61	1,23	152	5,00	1,11
Int. Compra Mod.2	309	3,71	1,45	157	3,50	1,43	152	3,93	1,43

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Seguendo con la Tabla 7-27, Los constructos Actitud e Intención de compra del modelo 2 se valoran más alto en Nike siendo estas diferencias significativas al 99%.

Modelo 3 España RSC Externa (a continuación se analiza descriptivamente este modelo, ver tablas 7-28 a 7-45).

Tabla 7-28. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 3.

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_3	309	4,68	1,53	157	4,29***	1,61	152	5,09***	1,34
P14_1_3	309	4,98	1,34	157	4,78**	1,38	152	5,18**	1,27
P14_2_3	309	4,83	1,49	157	4,67*	1,51	152	5,01*	1,45
P14_3_3	309	4,57	1,43	157	4,50	1,49	152	4,64	1,36

Fuente: Elaboración propia

Seguendo la tabla 7-28, los ítems P13_4_3, P14_1_3 y P14_2_3 difieren significativamente (al 99%, al 95% y al 90%, respectivamente) entre Zara y Nike, siendo en Nike más altas las valoraciones

Tabla 7-29. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo España 3

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_3	309	3,67	1,60	157	3,34***	1,62	152	4,00***	1,51
P16_2_3	309	3,66	1,73	157	3,42**	1,72	152	3,91**	1,71
P16_3_3	309	3,88	1,64	157	3,51***	1,61	152	4,26***	1,59
P17_4_3	309	3,85	1,98	157	3,75	1,98	152	3,95	1,99

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según se ilustra en la Tabla 7-29, los ítems P16_1_3, P16_2_3 y P16_3_3 difieren significativamente (al 99%, al 95% y al 99%, respectivamente) entre Zara y Nike, siendo en Nike más altas las valoraciones

Tabla 7-30. Valoración de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global, en el modelo España 3

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
Actitud Mod. 3	309	4,77	1,23	157	4,56***	1,26	152	4,98***	1,17
Int. Compra Mod.3	309	3,76	1,48	157	3,51***	1,49	152	4,03***	1,43

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 7-30, los constructos Actitud e Intención de compra del modelo 3 se valoran más alto en Nike siendo estas diferencias significativas al 99%.

Estados Unidos (a continuación se analiza descriptivamente el mercado de Estados Unidos, tablas 7-31 a 7-45)

Tabla 7-31. Modelo Estados Unidos – cadena de suministro

RSC Cadena De Suministro	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11A_1_1	308	5,28	1,28	151	5,34	1,32	157	5,23	1,25
P11A_2_1	308	5,31	1,24	151	5,34	1,26	157	5,29	1,23
P11A_3_1	308	5,38	1,33	151	5,41	1,32	157	5,35	1,34
P11A_4_1	308	5,31	1,30	151	5,44*	1,24	157	5,19*	1,35
P11A_5_1	308	5,24	1,36	151	5,40*	1,32	157	5,10*	1,38
P11A_6_1	308	5,32	1,33	151	5,50**	1,32	157	5,14**	1,32

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la Tabla 7-31, existen diferencias significativas al 95% entre las valoraciones de Zara y Nike para el ítem 6, siendo superiores las valoraciones de Zara que de Nike. Existen diferencias significativas al 90% entre las valoraciones de Zara y Nike para los ítems 4, 5, siendo superiores las valoraciones de Zara que las de Nike.

Tabla 7-32. Modelo Estados Unidos – RSC interna

RSC Interna	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11B_1_2	308	5,31	1,38	151	5,34	1,44	157	5,27	1,32
P11B_2_2	308	5,29	1,39	151	5,40	1,39	157	5,18	1,39
P11B_3_2	308	5,24	1,41	151	5,27	1,42	157	5,21	1,41
P11B_4_2	308	5,33	1,40	151	5,36	1,39	157	5,29	1,41
P11B_5_2	308	5,31	1,41	151	5,34	1,44	157	5,27	1,39
P11B_6_2	308	5,29	1,36	151	5,32	1,42	157	5,26	1,31

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-33. Modelo Estados Unidos – RSC externa

RSC Externa	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
P11C_1_3	308	5,29	1,39	151	5,37	1,38	157	5,22	1,40
P11C_2_3	308	5,31	1,40	151	5,30	1,44	157	5,33	1,37
P11C_3_3	308	5,35	1,36	151	5,36	1,37	157	5,34	1,35
P11C_4_3	308	5,33	1,35	151	5,36	1,38	157	5,31	1,32
P11C_5_3	308	5,32	1,41	151	5,35	1,39	157	5,29	1,42
P11C_6_3	308	5,26	1,40	151	5,22	1,42	157	5,31	1,38

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-34. Resumen modelo Estados Unidos – RSC cadena de suministro, interna y externa

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
RSC CAD SUM	308	5,31	1,14	151	5,41	1,11	157	5,22	1,17
RSC INTER	308	5,29	1,27	151	5,34	1,29	157	5,25	1,25
RSC EXTER	308	5,31	1,26	151	5,33	1,25	157	5,30	1,27

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo las tablas 7-32, 7-33 y 7-34, no existen diferencias significativas entre las valoraciones de RSC cadena de suministro, RSC interna, RSC externa, por parte de los consumidores de Estados Unidos.

Tabla 7-35. Valoración del constructo percepción de marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos

Percepción de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P9A_1	308	5,53	1,65	151	5,46	1,56	157	5,59	1,74
P9A_2	308	5,60	1,63	151	5,56*	1,42	157	5,64*	1,81
P9A_3	308	5,64	1,58	151	5,46***	1,48	157	5,80***	1,66

Fuente: Elaboración propia

Según se ilustra en la Tabla 7-35, los ítems P9A_2 y P9A_3 difieren significativamente entre Zara y Nike (al 90% y 99%, respectivamente) siendo más elevadas las puntuaciones para Nike.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-36. Valoración de la percepción de marca global en el modelo Estados

Unidos

Percepción de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
	308	5,59	1,44	151	5,49**	1,32	157	5,68**	1,54

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-36, el constructo Percepción de marca global se puntúa más alto entre los clientes de Nike, respecto a los clientes de Zara, con una diferencia significativa del 95%.

Modelo 1 Estados Unidos RSC cadena de suministro (a continuación se realiza el análisis descriptivo de los resultados de este modelo, tablas 7-37 a 7-39).

Tabla 7-37. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 1.

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_1	308	5,46	1,35	151	5,50	1,31	157	5,41	1,39
P14_1_1	308	5,57	1,33	151	5,44*	1,37	157	5,69*	1,29
P14_2_1	308	5,41	1,38	151	5,38	1,36	157	5,43	1,41
P14_3_1	308	5,43	1,36	151	5,48	1,39	157	5,38	1,34

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-36, el ítem P14_1_1 sobre el ajuste de la marca a “sentar bien”, se valora más entre clientes de Nike, de manera significativa al 90%, que entre clientes de Zara.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-38. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 1.

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_1	308	4,87	1,69	151	5,11***	1,64	157	4,64***	1,71
P16_2_1	308	4,70	1,70	151	5,02***	1,63	157	4,39***	1,70
P16_3_1	308	5,05	1,59	151	5,19	1,42	157	4,91	1,72
P17_4_1	308	4,65	1,85	151	5,12***	1,56	157	4,20***	2,00

Fuente: Elaboración propia

Seguendo la Tabla 7-38, los ítems P16_1_1, P16_2_1 y P16_3_1 se valoran significativamente más alto (al 99%) entre los clientes de Zara, que entre los clientes de Nike.

Tabla 7-39. Valoración de la actitud hacia la marca global y de la intención de compra de marca global, en el modelo Estados Unidos 1.

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
ACTITUD MOD 1	308	5,47	1,20	151	5,45	1,21	157	5,48	1,18
INTCOMPRA MOD 1	308	4,82	1,49	151	5,11***	1,37	157	4,53***	1,55

Fuente: Elaboración propia

Según se presenta en la Tabla 7-39, el constructo Intención de compra se puntúa más alto entre clientes de Zara (al 99%), que entre clientes de Nike.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Modelo 2 Estados Unidos RSC Interna (a continuación se realiza el análisis descriptivo de los resultados de este modelo, tablas 7-40 a 7-42).

Tabla 7-40. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 2.

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_2	308	5,44	1,25	151	5,44	1,22	157	5,45	1,29
P14_1_2	308	5,61	1,29	151	5,54	1,25	157	5,69	1,32
P14_2_2	308	5,53	1,31	151	5,51	1,22	157	5,55	1,40
P14_3_2	308	5,44	1,31	151	5,50	1,26	157	5,39	1,37

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-41. Valoración del constructo intención de compra de la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 2.

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_2	308	4,91	1,62	151	5,09	1,46	157	4,75	1,75
P16_2_2	308	4,78	1,72	151	4,99**	1,61	157	4,58**	1,80
P16_3_2	308	4,98	1,65	151	5,10	1,51	157	4,87	1,77
P17_4_2	308	4,65	1,87	151	5,11***	1,61	157	4,22***	2,00

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-41, los ítems P16_2_2 y P17_4_2 se valoran significativamente más alto (al 99% de significatividad) entre clientes de Zara, respecto a los clientes de Nike..

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-42. Valoración de los constructos actitud hacia marca global e intención de compra de marca global, en el modelo Estados Unidos 2

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
ACTITUD MOD 2	308	5,51	1,11	151	5,50	1,06	157	5,52	1,17
INTCOMPRA MOD 2	308	4,83	1,53	151	5,07**	1,39	157	4,60**	1,64

Fuente: Elaboración propia

Según se presenta en la Tabla 7-42, el constructo Intención de compra en el modelo 2 se puntúa más alto entre clientes de Zara (al 95%).

Modelo 3 Estados Unidos RSC Externa (a continuación se realiza el análisis descriptivo de los resultados de este modelo, tablas 7-43 a 7-45)

Tabla 7-43. Valoración del constructo actitud hacia la marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 3

Actitud hacia la marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P13_4_3	308	5,47	1,35	151	5,37	1,42	157	5,57	1,29
P14_1_3	308	5,58	1,30	151	5,46	1,37	157	5,71	1,22
P14_2_3	308	5,44	1,39	151	5,44	1,41	157	5,45	1,37
P14_3_3	308	5,47	1,34	151	5,50	1,39	157	5,44	1,30

Fuente: Elaboración propia

Según la Tabla 7-43 no hay diferencias significativas entre Zara y Nike

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-44. Valoración del constructo intención de compra de marca global, desglosado por ítems, en el modelo Estados Unidos 3

Intención de compra de marca global	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
P16_1_3	308	4,84	1,70	151	5,05**	1,57	157	4,64**	1,79
P16_2_3	308	4,79	1,77	151	4,98*	1,68	157	4,60*	1,84
P16_3_3	308	5,00	1,66	151	5,17***	1,53	157	4,85***	1,77
P17_4_3	308	4,63	1,97	151	5,05	1,73	157	4,22	2,11

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-44, los ítems P16_1_3, P16_2_3 y P16_3_3 se valoran significativamente más (al 95%, 90% y 99%, respectivamente) entre clientes de Zara, respecto a los clientes de Nike, en el modelo de RSC acciones hacia fuera de la organización.

Tabla 7-45. Valoración de los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de la marca global, en el modelo Estados Unidos 3

Resumen (media ítems)	MARCA								
	Total			Zara			Nike		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
ACTITUD MOD 3	308	5,49	1,20	151	5,44	1,25	157	5,54	1,15
INTCOMPRA MOD 3	308	4,82	1,58	151	5,06	1,46	157	4,58	1,67

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-45, el constructo Intención de compra en el modelo 3 se puntúa más alto entre clientes de Zara (con una significatividad del 95%), respecto a los clientes de Nike.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Resumen de las valoraciones de los constructos del modelo de RSC global multidimensional y su impacto en la conducta del consumidor. A continuación en la tablas 7-46 a 7-50, y en la figura 7.1., se realiza el análisis descriptivo de los resultados de las valoraciones de los constructos del modelo de esta tesis

Tabla 7-46. Resumen valoraciones de los constructos del modelo de la tesis RSC global por mercado y marca

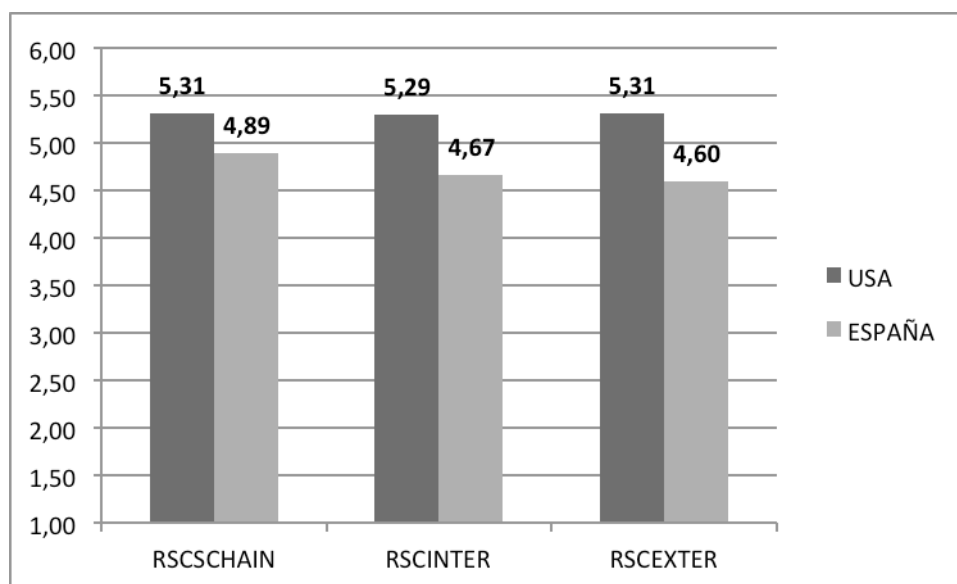
Constructos (medias de los 6 ítems que los componen)	MARCA																	
	Total						Zara						Nike					
	PAÍS						PAÍS						PAÍS					
	Estados Unidos			España			Estados Unidos			España			Estados Unidos			España		
	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.	N	Media	D. T.
RSC CAD SUM	308	5,31***	1,14	309	4,89***	1,30	151	5,41***	1,11	157	4,95***	1,31	157	5,22***	1,17	152	4,83***	1,29
RSC INTER	308	5,29***	1,27	309	4,67***	1,29	151	5,34***	1,29	157	4,70***	1,20	157	5,25***	1,25	152	4,63***	1,38
RSC EXTER	308	5,31***	1,26	309	4,60***	1,37	151	5,33***	1,25	157	4,54***	1,37	157	5,30***	1,27	152	4,65***	1,38

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Seguendo la Tabla 7-46 y la Figura 7-1⁴³, se comprueba que existen diferencias significativas al 99%, entre las valoraciones de Estados Unidos y España, respecto todos los constructos componen el modelo, y tanto nivel total, como para cada marca. Siendo las valoraciones de Estados Unidos ligeramente superiores que en España, en total y por marca. La muestra total valora dentro de las acciones de RSC de las marcas globales, en primer lugar la RSC cadena de suministro, en segundo lugar la RSC interna, hacia los empleados, y en tercer lugar la RSC externa, hacia los consumidores. España valora en primer lugar la RSC cadena de suministro, en segundo lugar la RSC interna y en tercer lugar la RSC externa. Estados Unidos valora en primer lugar la RSC cadena de suministro, y la RSC externa, hacia los consumidores, ambas con las misma valoración, y en segundo lugar valora la RSC interna, hacia los empleados.

Figura 7-1. Resumen comparativo entre las valoraciones de constructos en España y Estados Unidos



Fuente: Elaboración propia

⁴³ A efectos de esta tesis, se ha utilizado puntualmente la terminología Supply Chain, como en el caso de la Tabla 7-1, abreviada (SCHAIN), como sustitutivo de cadena de suministro, por ser terminología comunalmente aceptada por la literatura académica, tanto en castellano, como en inglés, especialmente en estudios relacionados con marcas globales. E igualmente se ha utilizado, como en la Tabla 7-1, la terminología abreviada "RSCINTER", para referirse a la RSC interna, es decir hacia los empleados, y se ha utilizado la terminología abreviada "RSCEXTER", para referirse a la RSC externa, es decir hacia los consumidores.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-47. Percepción de marca global, común a los modelos 1, 2 y 3

Percepción de marca global	MARCA																	
	Total						Zara						Nike					
	PAÍS						PAÍS						PAÍS					
	España			USA			España			USA			España			USA		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
		6,16***	1,33	308	5,59***	1,44	157	6,02***	1,37	151	5,49***	1,32	152	6,30***	1,27	157	5,68***	1,54

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-48. Resumen Modelo 1 RSC cadena de suministro

Resumen (media ítems)	MARCA																	
	Total						Total						Total					
	PAÍS						PAÍS						PAÍS					
	España			USA			España			USA			España			USA		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
	ACTITUD MOD 1	309	4,93***	1,15	308	5,47***	1,20	157	4,83***	1,14	151	5,45***	1,21	152	5,04***	1,15	157	5,48***
INTCOMPRA MOD 1	309	3,74***	1,42	308	4,82***	1,49	157	3,51***	1,47	151	5,11***	1,37	152	3,98***	1,34	157	4,53***	1,55

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-49. Resumen Modelo 2 RSC interna

Resumen (media ítems)	MARCA																	
	Total						Total						Total					
	PAÍS						PAÍS						PAÍS					
	España			USA			España			USA			España			USA		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
ACTITUD MOD 2	309	4,81***	1,19	308	5,51***	1,11	157	4,61***	1,23	151	5,50***	1,06	152	5,00***	1,11	157	5,52***	1,17
INTCOMPRA MOD 2	309	3,71***	1,45	308	4,83***	1,53	157	3,50***	1,43	151	5,07***	1,39	152	3,93***	1,43	157	4,60***	1,64

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-50. Resumen Modelo 3 RSC externa

Resumen (media ítems)	MARCA																	
	Total						Zara						Nike					
	PAÍS						PAÍS						PAÍS					
	España			USA			España			USA			España			USA		
	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.	N válido	Media	D.T.
ACTITUD MOD 3	309	4,77***	1,23	308	5,49***	1,20	157	4,56***	1,26	151	5,44***	1,25	152	4,98***	1,17	157	5,54***	1,15
INTCOMPRA MOD 3	309	3,76***	1,48	308	4,82***	1,58	157	3,51***	1,49	151	5,06***	1,46	152	4,03***	1,43	157	4,58***	1,67

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con las Tablas 7-47, 7-48, 7-49 y 7-50, todos los constructos del modelo de esta tesis, muestran diferencias significativas tanto por países, como por marcas. Las diferencias lo son significativamente, al 99%. A su vez las valoraciones del mercado de Estados Unidos, son más altas que en el mercado de España, lo cual viene a confirmar, el planteamiento del modelo de esta tesis, donde se opta, con respaldo en la literatura, por contrastar dos mercados distantes, a nivel cultural, administrativo, geográfico y económico, confirmando a mayor distancia entre mercados, mayores serán las diferencias de valoración de la RSC de las marcas globales, y de los constructos de percepción de marca global, y de actitud e intención de compra.

7.2 Análisis Causal: modelo de estructuras de covarianza⁴⁴

En este apartado se analizarán los tres modelos propuestos para la muestra completa. En estos modelos, se realizará una moderación por mercado cuyos resultados junto a una sólida base teórica justificarán el análisis por separado de los modelos en cada mercado, España y Estados Unidos, con la mediación y la mediación moderada por marca. También se realizará una moderación por tipo de marca y se analizarán las mediaciones y mediaciones moderadas por mercado. El modelo global servirá de referencia metodológica, es decir, se explicarán cada una de las metodologías utilizadas detalladamente y se hará referencia a dicha explicación en el apartado de España y Estados Unidos –no se volverán a explicar- mostrándose únicamente el resultado obtenido.

⁴⁴ La literatura que sustenta cada uno de los pasos y técnicas del procedimiento de análisis causal, se detalla para el modelo global de España y Estados Unidos, muestra conjunta y, una vez expuesta para el modelo global, al desarrollar los modelos, individuales, de España y Estados Unidos, la literatura se simplifica, y se mencionan sólo los parámetros de aceptación de las distintas técnicas estadísticas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.2.1 Modelo España y Estados Unidos: muestra total

7.2.1.1 Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

En este apartado, siguiendo a Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham (2010), se analizará la validez de los constructos planteados y para conseguir los objetivos del estudio, se contrastará una serie de hipótesis mediante análisis causal (véase la Tabla 7-51)

Tabla 7-51. Hipótesis genéricas

Hipótesis	Constructos o variables latentes	Variables observables o ítems
H1	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
H2	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
H3	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
H4	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	Intención De Compra de Marca Global	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4
H5	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
	Intención De Compra de Marca Global	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4
H6	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
	Intención De Compra	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Cada uno de los tres modelos definidos por el grupo de RSC analizado tiene unas respuestas distintas para los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global. El constructo percepción de marca global es común para los tres modelos.

Para ello, en primer lugar, se usa el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach para verificar la fiabilidad de cada constructo de la escala, ya que permite comprobar si los indicadores reflectivos de la escala son homogéneos y, por tanto, están midiendo la misma variable latente. Se considera como valor óptimo aquel mayor o igual que 0,7⁴⁵.

En segundo lugar, se comprobará la unidimensionalidad de los constructos mediante un análisis factorial exploratorio (AFE), de componentes principales. Existen varios criterios para aceptar que el constructo es unidimensional:

- Si el primer factor explica al menos el 40% de la varianza⁴⁶
- Si el cociente entre la diferencia del primer y segundo autovalor y la del segundo y tercero es mayor de 3
- Si sólo para el primer componente principal el valor propio es mayor que 1⁴⁷

⁴⁵ Nunnally (1978)

⁴⁶ Carmines y Zeller (1979)

⁴⁷ Criterio de Kaiser (1960)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.2.1.1.1 Fiabilidad de escala

Para analizar la fiabilidad de las escalas en cada constructo utilizaremos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala (véase la Tabla 7-52). Este índice de fiabilidad asume que la escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos, por lo tanto, asume indicadores reflectivos. Se debe mencionar que los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de éste. Por lo tanto, la eliminación de un indicador reflectivo no alterará el significado del constructo. Su valor varía entre 0 y 1, de manera que cuanto más cercano esté el valor del α de Cronbach a 1 mayor es la consistencia interna de los ítems que componen el instrumento de medición. De acuerdo con Nunnally (1978), en una investigación exploratoria se requiere que dicho coeficiente sea igual o mayor a 0,7 para poder afirmar que la escala es fiable.

Tabla 7-52. Alpha de Cronbach - muestra total

España y Estados Unidos	Alfa de Cronbach		
	Modelo RSC Cadena Suministro	Modelo RSC Interna	Modelo RSC Externa
Percepción de marca global	0.836	0.836	0.836
RSC	0.947	0.959	0.967
Actitud hacia marca global	0.887	0.880	0.901
Intención de compra	0.885	0.903	0.904

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 7-52, los valores de la α de Cronbach son muy elevados (por encima de 0.8) para cada constructo por lo que los constructos

que intervienen en las hipótesis planteadas cumplen con los criterios de fiabilidad de la escala de medida.

7.2.1.1.2 Unidimensionalidad de los constructos

El propósito de este análisis es verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación. El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0,7. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5. (Chin, 1998; Hair et al., 1999; Uriel y Aldás, 2005). El método utilizado para el análisis factorial exploratorio (AFE) será el de componentes principales con rotación Varimax usando el criterio de los autovalores mayores que 1. Dos son los indicadores para la justificación de un análisis factorial exploratorio (Miquel, Bigné, Levy, Cuenca y Miquel, 1997):

- La matriz de correlación entera a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de significación sea menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad.
- El estadístico de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0,8 o superior, la medida de adecuación muestral es sobresaliente; si es 0,7 o superior la medida es

ANÁLISIS DE RESULTADOS

regular, si es 0,60 o superior la medida es mediocre; 0,50 o superior despreciable y por debajo de 0,50 inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme aumenta el tamaño muestral, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

Se realizará un análisis factorial exploratorio AFE en cada uno de los constructos planteados. Para todos los constructos, los AFE's resultan válidos ($KMO > 0.65$ y χ^2 significativo) y con un solo factor con autovalor > 1 que explica más del 60% de la varianza. Se comprueba así la unidimensionalidad de los constructos (véase la Tabla 7-53, 7-54 y 7-55)

Tabla 7-53. AFE Modelo RSC cadena de suministro España y Estados Unidos: muestra total

ítems	AFE's para cada constructo			
	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	RSC Cadena de suministro	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,767			
P9A_2	,920			
P9A_3	,911			
P11A_1		,905		
P11A_2		,870		
P11A_3		,886		
P11A_4		,894		
P11A_5		,886		
P11A_6		,899		
P13_4_1			,833	
P14_1_1			,882	
P14_2_1			,895	
P14_3_1			,851	
P16_1_1				,897
P16_2_1				,904
P16_3_1				,901
P17_4_1				,762
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores > 1	75.46%	79.20%	74.92%	75.34%
Prueba de KMO	0.657	0.933	0.837	0.818
Prueba de esfericidad de Barlett:	$\chi^2=914.67$ sig. 0,000	$\chi^2=3344.82$ sig. 0,000	$\chi^2=1378.79$ sig. 0,000	$\chi^2=1536.99$ sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-54. AFE Modelo RSC interna España y Estados Unidos: muestra total

ítems	AFE's para cada constructo			
	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	RSC Interna	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,767			
P9A_2	,920			
P9A_3	,911			
P11B_1		,933		
P11B_2		,909		
P11B_3		,899		
P11B_4		,905		
P11B_5		,901		
P11B_6		,920		
P13_4_2			,829	
P14_1_2			,875	
P14_2_2			,874	
P14_3_2			,854	
P16_1_2				,915
P16_2_2				,919
P16_3_2				,916
P17_4_2				,782
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores >1	75.46%	83.05%	73.66%	78.23%
Prueba de KMO	0.657	0.938	0.836	0.833
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =914.7 sig. 0,000	Chi ² =3967.71 sig. 0,000	Chi ² =1281.49 sig. 0,000	Chi ² =1778.42 sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-55. AFE Modelo RSC Externa España y Estados Unidos: muestra total

ítems	AFE's para cada constructo			
	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	RSC Externa	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,767			
P9A_2	,920			
P9A_3	,911			
P11C_1		,923		
P11C_2		,921		
P11C_3		,927		
P11C_4		,934		
P11C_5		,934		
P11C_6		,919		
P13_4_3			,852	
P14_1_3			,895	
P14_2_3			,894	
P14_3_3			,876	
P16_1_3				,923
P16_2_3				,926
P16_3_3				,929
P17_4_3				,765
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores >1	75.46%	85.79%	77.35%	78.92%
Prueba de KMO	0.657	0.941	0.846	0.836
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =914.7 sig. 0,000	Chi ² =4467.67 sig. 0,000	Chi ² =1535.97 sig. 0,000	Chi ² =1913.16 sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

Una vez comprobada la fiabilidad y validez de la escala utilizada –alfas de Cronbach mayores de 0.7 y la unidimensionalidad de los constructos- como instrumento de medida, se procede al análisis causal propiamente dicho.

7.2.1.2 Análisis factorial confirmatorio (AFC)

Los modelos propuestos en esta investigación constan de cuatro constructos o variables latentes, elegidas, ellas y sus escalas de medida, de acuerdo con la teoría explicada anteriormente, lo que provee al modelo de consistencia conceptual:

- una exógena (ξ_1 –PERCEPCIÓN DE MARCA GLOBAL) compuesta por tres variables observables⁴⁸ (X1, X2, X3).
- tres endógenas:
 - η_1 - RSC compuesta por 6 variables observables (Y1 a Y6).
 - η_2 - ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL compuesta por 4 variables observables (Y7 a Y10)
 - η_3 - INTENCIÓN DE COMPRA compuesta por 4 variables observables (Y11 a Y14).

⁴⁸ Esta es la nomenclatura técnica de la metodología SEM: los ítems de variables exógenas empezarán por X y los ítems de variables endógenas empezarán por Y

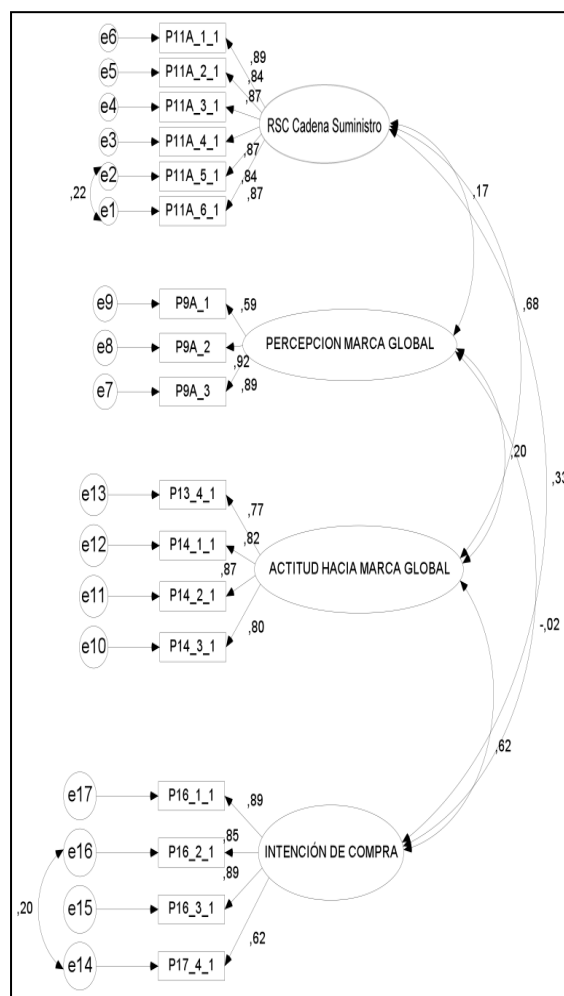
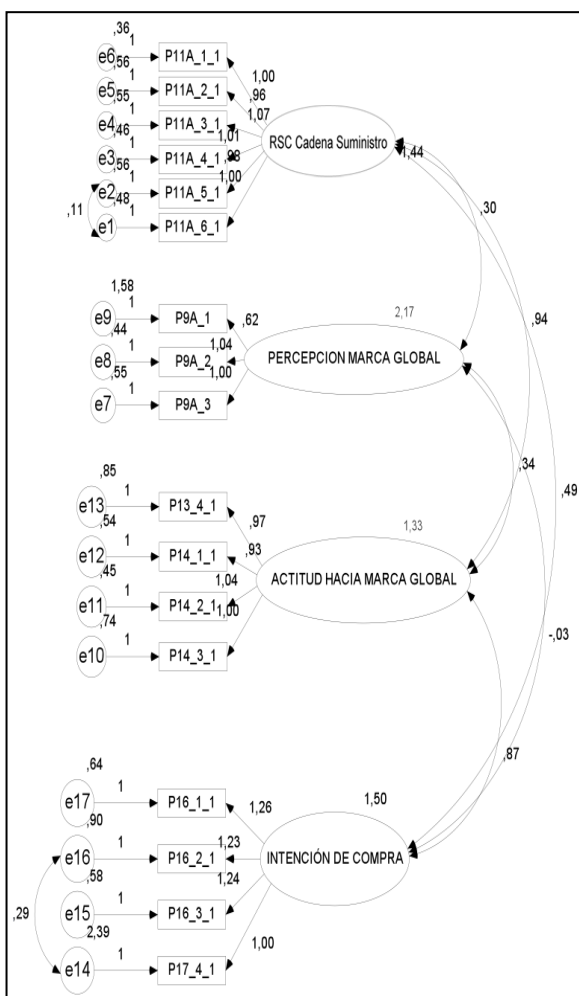
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Estos son los AFC's resultantes para los tres modelos (el AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos, es el que se emplea para comprobar la validez convergente y divergente), véase la Figuras del 7-2 al 7-7

MODELO 1 España y Estados Unidos: RSC Cadena de suministro Muestra Total

Figura 7-3. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas

Figura 7-2. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos

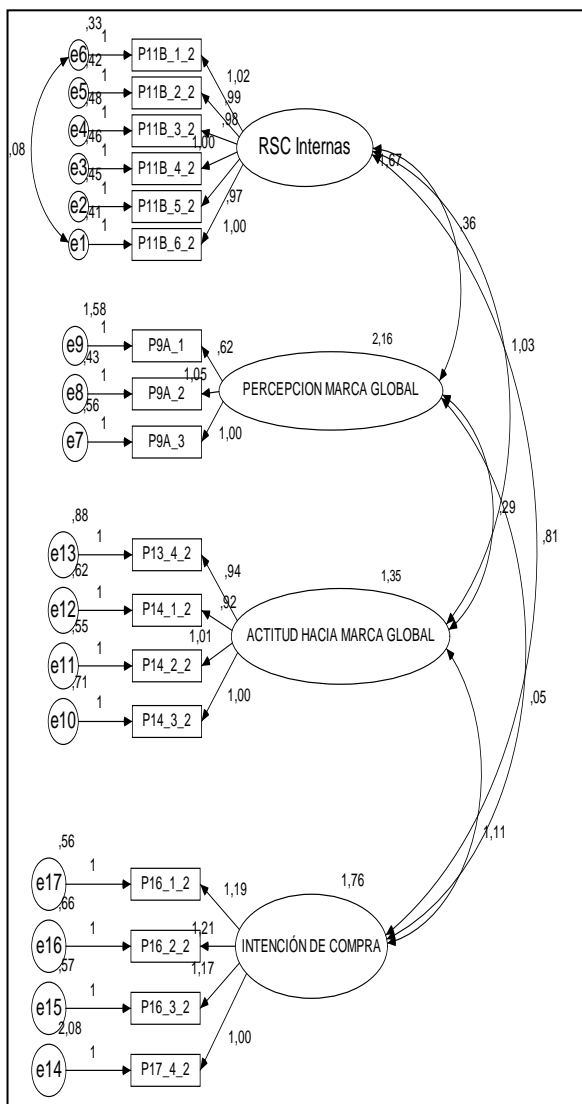


Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

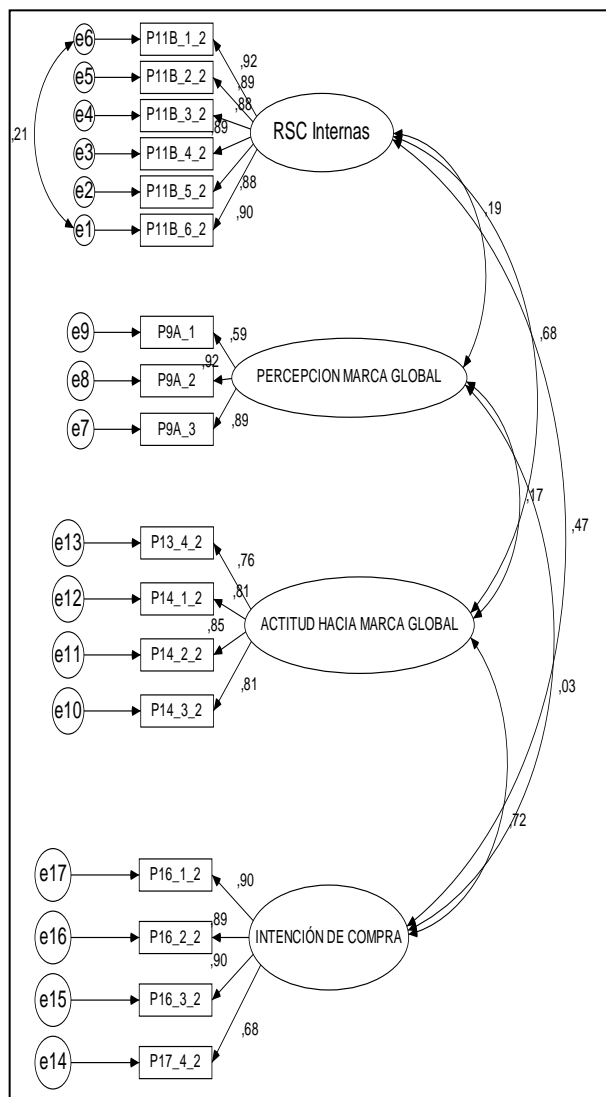
MODELO 2 España y Estados Unidos: RSC Interna Muestra Total

Figura 7-5. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-4. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos

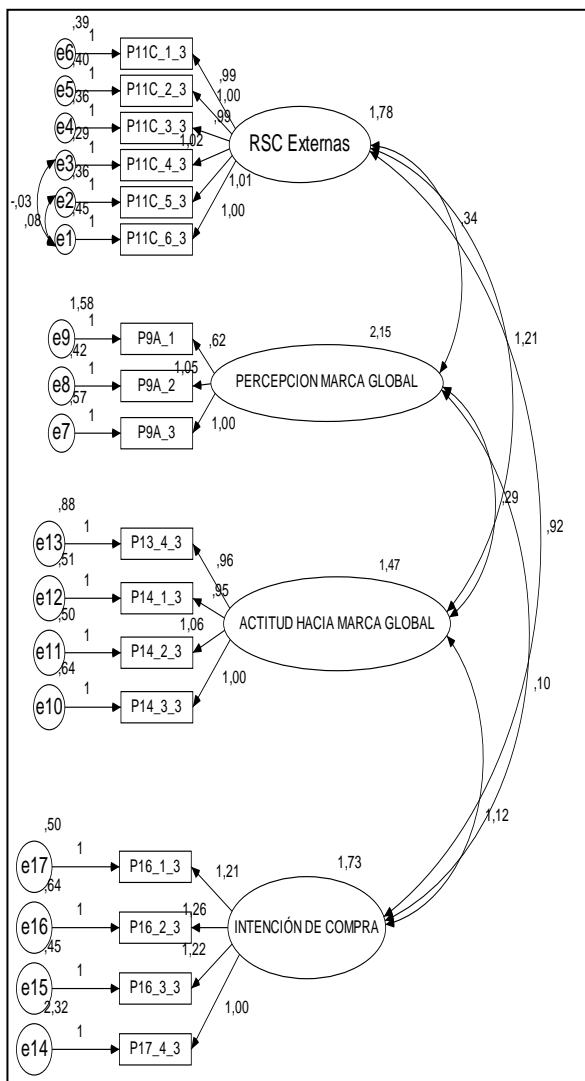


Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

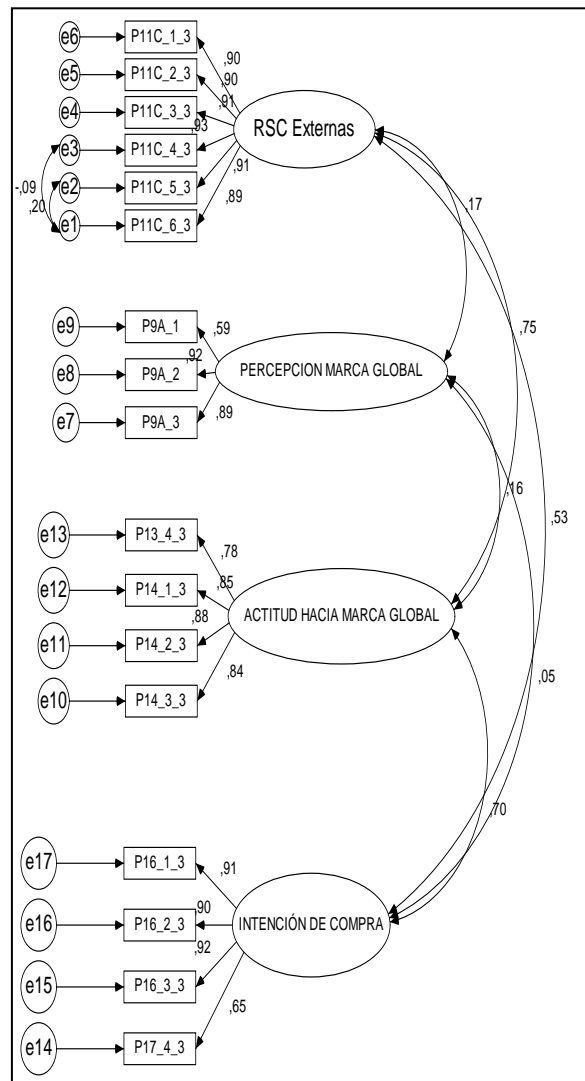
MODELO 3 España y Estados Unidos: RSC Externa

Figura 7-7. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-6. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos



Fuente: Elaboración propia

Las flechas que unen el constructo y la variable observable contienen el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados/ estandarizados. Las flechas entre constructos indican la covarianza/ correlación entre ellos. También se muestran las varianzas de los constructos y de los errores (figuras 7-3, 7-5 y 7-7).

7.2.1.2.1 Validez de los constructos: convergente y divergente

Es fundamental para confirmar la adecuación de los instrumentos de medida, comprobar que ajuste adecuadamente los datos (calidad del ajuste) y la validez convergente y divergente.

La validez convergente comprueba que los constructos están bien explicados por sus variables observables mientras que la validez divergente comprueba que las variables observables de un constructo (variable latente) correlacionan mejor con otras observables del propio constructo que con observables de otros constructos.

Para la validez convergente se comprobará que las cargas factoriales (coeficientes de regresión) de las variables observables en cada constructo sean significativamente distintos de cero y mayores de 0.5. Además, se comprobará que la Fiabilidad Compuesta (Composite Reliability CR) es mayor de 0.7 y que la Varianza media extraída (AVE), sea mayor de 0.5 (Hair et al., 2010).

Los p-valores asociados al contraste de nulidad de dichos coeficientes, el cual, se distribuye asintóticamente como una t de student se muestran en la Tabla 7-56.

Cada variable latente debe tener una variable observable con coeficiente fijo para determinar su escala de medida. Para cada una de estas variables no es posible calcular el coeficiente t de student. Este valor fijo sirve de referencia para la interpretación del resto de coeficientes. Así, la variable P14_2 es más relevante en la medida de la actitud hacia la marca global en el modelo 1 que P14_3 (ya que su

ANÁLISIS DE RESULTADOS

coeficiente es mayor que el valor fijado uno de P14_3), mientras que P13_4 lo es menos (pues su coeficiente es menor que 1).

Debido al tamaño muestral, el criterio para aceptar estos contrastes exige que los valores t asociados con los parámetros estimados deben ser superiores a 1.65/1.96/ 2.57 en valor absoluto (ya que al ser grande la muestra y aumentar los grados de libertad, la distribución t se asemeja a una Z o $N(0,1)$ (normal tipificada)), para un 90%/95%/99% de nivel de significación, es decir, que un p -valor menor que 0.1/0.05/0.01, indicaría rechazar la hipótesis nula de que cualquiera de los coeficientes del modelo de medición es cero.

Todos los valores de t son significativos al 99%. Además, las cargas factoriales son todas mayores de 0.5. Por tanto, todas las variables observables consideradas tienen capacidad de medida de sus correspondientes variables latentes. Por otro lado, los signos de todos los coeficientes son positivos, por lo que cada variable observable se relaciona de forma directa con la dimensión a la que se asocia (véase la Tabla 7-56)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-56. Dimensionalidad y validez convergente las escalas de medida

		Cargas factoriales estandarizadas λ_i (t- valores estadísticos entre paréntesis)		
		MODELO 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro	MODELO 2 España y Estados Unidos RSC INTERNA	MODELO 3 España y Estados Unidos RSC EXTERNA
ξ_1 -PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	P9A_1	0,587 (15.565***)	0,587 (15.565***)	0,587 (15.565***)
	P9A_2	0,918 (22.796***)	0,918 (22.796***)	0,918 (22.796***)
	P9A_3	0,893 (ítem referencia)	0,893 (ítem referencia)	0,893 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta	82.0%	82.0%	82.0%
	Varianza extraída	66.2%	66.2%	66.2%
η_1 - RSC	P11_1	0,895 (31.025***)	0,916 (40.790***)	0,904 (34.853***)
	P11_2	0,839 (27.435***)	0,892 (33.660***)	0,904 (34.846***)
	P11_3	0,866 (29.097***)	0,877 (32.362***)	0,912 (35.622***)
	P11_4	0,873 (29.599***)	0,885 (33.072***)	0,930 (36.167***)
	P11_5	0,843 (31.472***)	0,881 (32.730***)	0,914 (40.088***)
	P11_6	0,867 (ítem referencia)	0,896 (ítem referencia)	0,894 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta	94.6%	95.9%	96.6%
Varianza extraída	74.7%	79.4%	82.8%	
η_2 -ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	P13_4	0,769 (20.767***)	0,760 (20.536***)	0,779 (22.507***)
	P14_1	0,824 (22.707***)	0,806 (22.157***)	0,848 (25.562***)
	P14_2	0,872 (24.373***)	0,846 (23.596***)	0,877 (26.899***)
	P14_3	0,801 (ítem referencia)	0,809 (ítem referencia)	0,835 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta	88.9%	88.1%	90.2%
Varianza extraída	66.8%	64.9%	69.8%	
η_3 -INTENCIÓN DE COMPRA	P16_1	0,887 (16.901***)	0,902 (19.994***)	0,914 (19.279***)
	P16_2	0,846 (18.097***)	0,892 (19.815***)	0,901 (19.079***)
	P16_3	0,893 (16.946***)	0,900 (19.494***)	0,923 (19.409***)
	P17_4	0,621 (ítem referencia)	0,677 (ítem referencia)	0,653 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta	88.9%	91.1%	91.5%
Varianza extraída	67.1%	71.9%	73.1%	
<i>Indicadores de calidad de ajuste*</i> (model fit indices)				
	CMIN/DF	1.904 (<3)	1.707 (<3)	1.769 (<3)
	CFI	0.987 (>0.95)	0.991 (>0.95)	0.991 (>0.95)
	GFI	0.961 (>0.95)	0.966 (>0.95)	0.964 (>0.95)
	AGFI	0.946 (>0.80)	0.953 (>0.80)	0.950 (>0.80)
	SRMR	0.081 (~<0.08)	0.068 (<0.08)	0.076 (<0.08)
	RMSEA	0.038 (<0.08)	0.034 (<0.08)	0.035 (<0.08)
	$CR = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{\sum_{j=1}^n \lambda_j^2 + \sum_{i=1}^n \delta_i}$	Varianza extraída	$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$	
	Fiabilidad Compuesta			

* t- estadísticos significativos al 90% de nivel de confianza (p-valor<0.1)

*** t- estadísticos significativos al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)

**** t- estadísticos significativos al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

*Umbral de aceptación de los índices de calidad extraídos de Hair, Black, Babin y Anderson (2010).

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para completar la comprobación de la validez divergente es necesario que se cumplan estas dos condiciones⁴⁹ (tablas 7-57, 7-58, 7-59 y 7-60):

- MSV (Maximum Shared Variance) < AVE (Average Variance Extracted)
- ASV (Average Shared Variance) < AVE (Average Variance Extracted)

También encontramos que los intervalos de confianza calculados entre las varianzas compartidas que indican la correlación entre los factores latentes no contienen el valor 1, lo que significa que las escalas tienen validez divergente (Tablas 7-57 a 7-59).

Tabla 7-57. Modelo 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro:
validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (*varianzas compartidas*) entre constructos

	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC cadena de suministro	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,850	0,662	0,040	0,023			
RSC cadena de suministro (η_1)	0,946	0,747	0,461	0,201	0,171 [-0,060,0,277] (0.029)		
ACTITUD (η_2)	0,889	0,668	0,461	0,294	0,201 [0,091,0,305] (0.040)	0,679 [0,613,0,734] (0.461)	
INTENCIÓN (η_3)	0,889	0,671	0,379	0,164	-0,016 [- 0,127,0,095] (0.000)	0,334 [0,231,0,429] (0.112)	0,616 [0,541,0,680] (0.379)

Fuente: Elaboración propia

⁴⁹ Fornell, Claes y Larker (1981); Hair et al., (2010)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-58. Modelo 2 España y Estados Unidos RSC interna: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (*varianzas compartidas*) entre constructos

	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC Interna	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,850	0,662	0,036	0,022			
RSC Interna (η_1)	0,959	0,794	0,466	0,242	0,190 [0,080,0,295] (0.036)		
ACTITUD (η_2)	0,881	0,649	0,514	0,336	0,168 [0,057,0,274] (0.028)	0,683 [0,618,0,738] (0.466)	
INTENCIÓN (η_3)	0,910	0,719	0,514	0,246	0,025 [- 0,086,0,136] (0.001)	0,473 [0,381,0,555] (0.224)	0,717 [0,658,0,767] (0.514)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-59. Modelo 3 España y Estados Unidos RSC externa: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (*varianzas compartidas*) entre constructos

	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC Externa	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,850	0,662	0,031	0,020			
RSC Externa (η_1)	0,966	0,828	0,557	0,288	0,175 [0,064,0,281] (0.031)		
ACTITUD (η_2)	0,902	0,698	0,557	0,358	0,161 [0,050,0,267] (0.026)	0,746 [0,692,0,791] (0.557)	
INTENCIÓN (η_3)	0,915	0,731	0,491	0,257	0,052 [-0,059,0,162] (0.003)	0,527 [0,441,0,603] (0.278)	0,701 [0,639,0,753] (0.491)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.2.1.2.2 Invariación configural y métrica del AFC

Antes de analizar el modelo SEM, se debe probar la invariación configural y métrica del AFC para validar que la estructura y las cargas factoriales son suficientemente equivalentes a través de grupos (España y Estados Unidos, por un lado, Zara y Nike, por otro), si no, las variables latentes no serán muy útiles (porque no están midiendo realmente la misma construcción latente subyacente para ambos grupos). La invariación se comprueba para poder realizar un análisis de moderación por mercado o marca. La invariación configural (Wu, Li, Zumbo, 2007; Gaskin, 2011 y 2012), prueba si la estructura factorial representada en el AFC alcanza un ajuste adecuado cuando se testan ambos grupos juntos y libremente. Para hacer esto, se comprueba si el ajuste del AFC con estructura de grupos alcanza un buen ajuste, entonces se tiene invariación configural (Tabla 7-60). Para probar para la invariación métrica, se realiza una prueba de diferencias chi-cuadrado entre las cargas factoriales de ambos grupos: si se obtiene un p-valor significativo, entonces hay evidencias de diferencias entre grupo; de otra manera, se cumple la invariación métrica (Tabla 7-61 y Tabla 7-62).

Tabla 7-60. Invariación configural

<i>Índices de calidad de ajuste (model fit índices) con la configuración de grupos</i>	MODELO 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro		MODELO 2 España y Estados Unidos RSC interna		MODELO 3 España y Estados Unidos RSC externa	
	MERCADO	MARCA	MERCADO	MARCA	MERCADO	MARCA
CMIN/DF	1.709 (<3)	1.774 (<3)	1.534 (<3)	1.660 (<3)	1.656 (<3)	1.657 (<3)
CFI	0.985 (>0.95)	0.984 (>0.95)	0.989 (>0.95)	0.987 (>0.95)	0.988 (>0.95)	0.989 (>0.95)
GFI	0.948 (~>0.95)	0.947 (~>0.95)	0.954 (>0.95)	0.950 (~>0.95)	0.951 (>0.95)	0.950 (~>0.95)
AGFI	0.929 (>0.80)	0.927 (>0.80)	0.937 (>0.80)	0.931 (>0.80)	0.933 (>0.80)	0.931 (>0.80)
SRMR	0.092 (~<0.08)	0.091 (~<0.08)	0.081 (~<0.08)	0.081 (~<0.08)	0.089 (~<0.08)	0.086 (~<0.08)
RMSEA	0.024 (<0.08)	0.025 (<0.08)	0.021 (<0.08)	0.023 (<0.08)	0.023 (<0.08)	0.023 (<0.08)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-61. Invariación métrica por mercado

ÍTEMS Y CONSTRUCTOS			MODELO 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro					MODELO 2 España y Estados Unidos RSC interna					MODELO 3 España y Estados Unidos RSC externa				
			España		Estados Unidos		z-score	España		Estados Unidos		z-score	España		Estados Unidos		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P	
P11_5	<---	RSC	0,973	0,000	0,997	0,000	0,375	0,907	0,000	1,037	0,000	2,13**	1,010	0,000	1,011	0,000	0,019
P11_4	<---	RSC	0,984	0,000	1,039	0,000	0,785	0,972	0,000	1,005	0,000	0,530	1,016	0,000	1,010	0,000	-0,107
P11_3	<---	RSC	1,097	0,000	1,025	0,000	-0,966	0,954	0,000	1,007	0,000	0,845	0,998	0,000	0,994	0,000	-0,064
P11_2	<---	RSC	1,014	0,000	0,893	0,000	-1,704*	0,952	0,000	1,011	0,000	0,979	0,976	0,000	1,019	0,000	0,721
P11_1	<---	RSC	1,020	0,000	0,997	0,000	-0,342	0,993	0,000	1,044	0,000	0,990	1,004	0,000	0,975	0,000	-0,484
P9A_2	<---	PERCEPCIÓN	1,117	0,000	0,996	0,000	-1,137	1,111	0,000	0,999	0,000	-1,074	1,120	0,000	0,997	0,000	-1,175
P9A_1	<---	PERCEPCIÓN	0,422	0,000	0,792	0,000	4,773***	0,421	0,000	0,793	0,000	4,782***	0,422	0,000	0,792	0,000	4,762***
P14_2	<---	ACTITUD	1,106	0,000	1,078	0,000	-0,298	1,043	0,000	1,030	0,000	-0,140	1,184	0,000	1,060	0,000	-1,384
P14_1	<---	ACTITUD	0,915	0,000	1,004	0,000	1,029	0,927	0,000	1,005	0,000	0,857	0,986	0,000	0,985	0,000	-0,017
P13_4	<---	ACTITUD	0,934	0,000	0,993	0,000	0,609	0,970	0,000	0,932	0,000	-0,392	1,005	0,000	0,939	0,000	-0,697
P16_3	<---	COMPRA	1,408	0,000	1,121	0,000	-1,631	1,254	0,000	1,110	0,000	-1,071	1,340	0,000	1,093	0,000	-1,754*
P16_2	<---	COMPRA	1,299	0,000	1,183	0,000	-0,741	1,275	0,000	1,143	0,000	-0,953	1,327	0,000	1,174	0,000	-1,058
P16_1	<---	COMPRA	1,356	0,000	1,233	0,000	-0,699	1,256	0,000	1,082	0,000	-1,292	1,245	0,000	1,138	0,000	-0,785

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-62. Invariación métrica por marca

ÍTEMS Y CONSTRUCTOS			MODELO 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro					MODELO 2 España y Estados Unidos RSC interna					MODELO 3 España y Estados Unidos RSC externa				
			Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P	
P11_5	<---	RSC	0,995	0,000	0,961	0,000	-0,552	0,928	0,000	1,010	0,000	1,388	1,022	0,000	1,010	0,000	-0,227
P11_4	<---	RSC	1,017	0,000	1,008	0,000	-0,139	0,984	0,000	1,015	0,000	0,518	1,030	0,000	1,005	0,000	-0,437
P11_3	<---	RSC	1,054	0,000	1,091	0,000	0,512	0,979	0,000	0,980	0,000	0,019	0,999	0,000	0,994	0,000	-0,084
P11_2	<---	RSC	0,904	0,000	1,022	0,000	1,693*	0,976	0,000	0,992	0,000	0,274	1,020	0,000	0,977	0,000	-0,749
P11_1	<---	RSC	0,993	0,000	1,008	0,000	0,224	1,042	0,000	1,007	0,000	-0,689	0,988	0,000	0,989	0,000	0,012
P9A_2	<---	PERCEPCIÓN	1,058	0,000	1,042	0,000	-0,174	1,094	0,000	1,032	0,000	-0,647	1,090	0,000	1,035	0,000	-0,567
P9A_1	<---	PERCEPCIÓN	0,705	0,000	0,546	0,000	-1,945*	0,713	0,000	0,543	0,000	-2,062**	0,715	0,000	0,543	0,000	-2,078**
P14_2	<---	ACTITUD	0,972	0,000	1,093	0,000	1,447	0,916	0,000	1,103	0,000	2,184**	1,031	0,000	1,101	0,000	0,873
P14_1	<---	ACTITUD	0,913	0,000	0,920	0,000	0,078	0,914	0,000	0,916	0,000	0,019	0,961	0,000	0,924	0,000	-0,501
P13_4	<---	ACTITUD	0,939	0,000	0,969	0,000	0,332	0,960	0,000	0,893	0,000	-0,744	0,917	0,000	0,986	0,000	0,823
P16_3	<---	COMPRA	1,122	0,000	1,358	0,000	1,537	1,113	0,000	1,216	0,000	0,890	1,172	0,000	1,253	0,000	0,643
P16_2	<---	COMPRA	1,193	0,000	1,255	0,000	0,451	1,173	0,000	1,221	0,000	0,407	1,203	0,000	1,301	0,000	0,741
P16_1	<---	COMPRA	1,180	0,000	1,322	0,000	0,922	1,159	0,000	1,191	0,000	0,270	1,154	0,000	1,258	0,000	0,821

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los índices de calidad de los modelos con la configuración de grupos indican un buen ajuste. Por otro lado, la mayoría de los ítems en cada constructo posee cargas factoriales estadísticamente iguales (p-valores del estadístico z mayores que 0.1 en casi todas las variables observables) en ambos grupos⁵⁰, tanto España respecto a Estados Unidos como Zara respecto a Nike.

Resumiendo:

- los índices de calidad de los tres AFC son óptimos, es decir, los modelos ajustan adecuadamente los datos,
- los constructos cumplen la validez convergente y divergente, es decir, están bien explicados por los ítems que los componen y éstos están más relacionados entre sí que con los ítems de otros constructos
- se cumple la invariación configural y métrica a través de grupos, tanto para mercado como para marca, es decir, la estructura del AFC es válida (índices de calidad óptimos) y es la misma en cada grupo de consumidores.

Así pues, una vez comprobada la validez del AFC, se puede proceder al análisis del modelo SEM

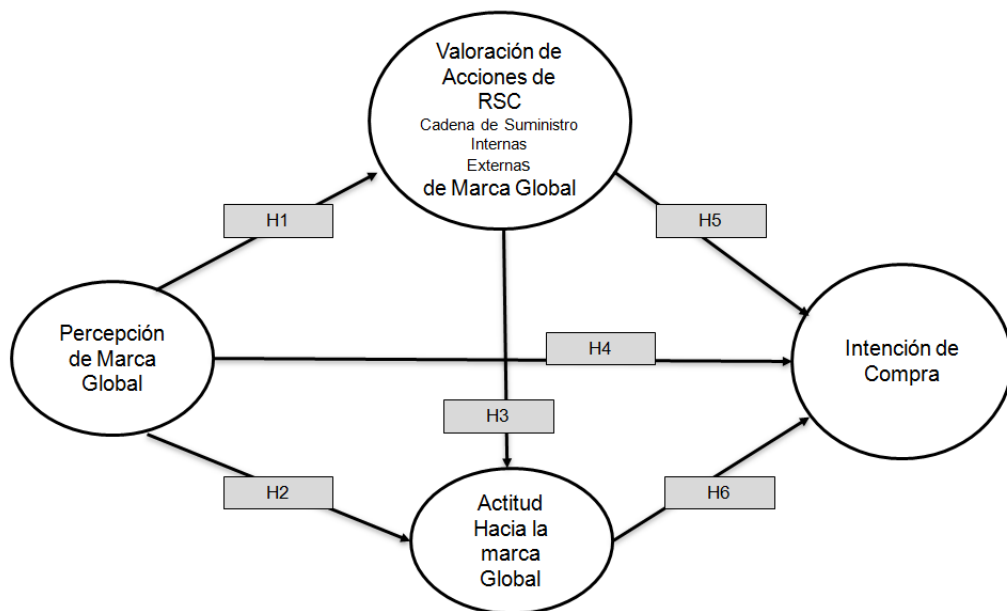
⁵⁰ El ítem P9A_1 tiene cargas factoriales en el constructo Percepción estadísticamente distintas entre grupos para los tres modelos, un ítem de 3. Igual ocurre con la P11_2 en el modelo 1 RSC cadena de suministro y la P14_2 en el modelo 2 RSC interna. Respecto a mercado, la P11_5 tiene cargas diferentes en el modelo 2 y la P16_3 en el modelo 3.

7.2.1.3 Modelo de ecuaciones estructurales

Una vez validados los AFC's, se procede a analizar los SEM con el fin de comprobar las hipótesis planteadas a nivel teórico.

7.2.1.3.1 Análisis global

Figura 7-8. Modelo teórico general

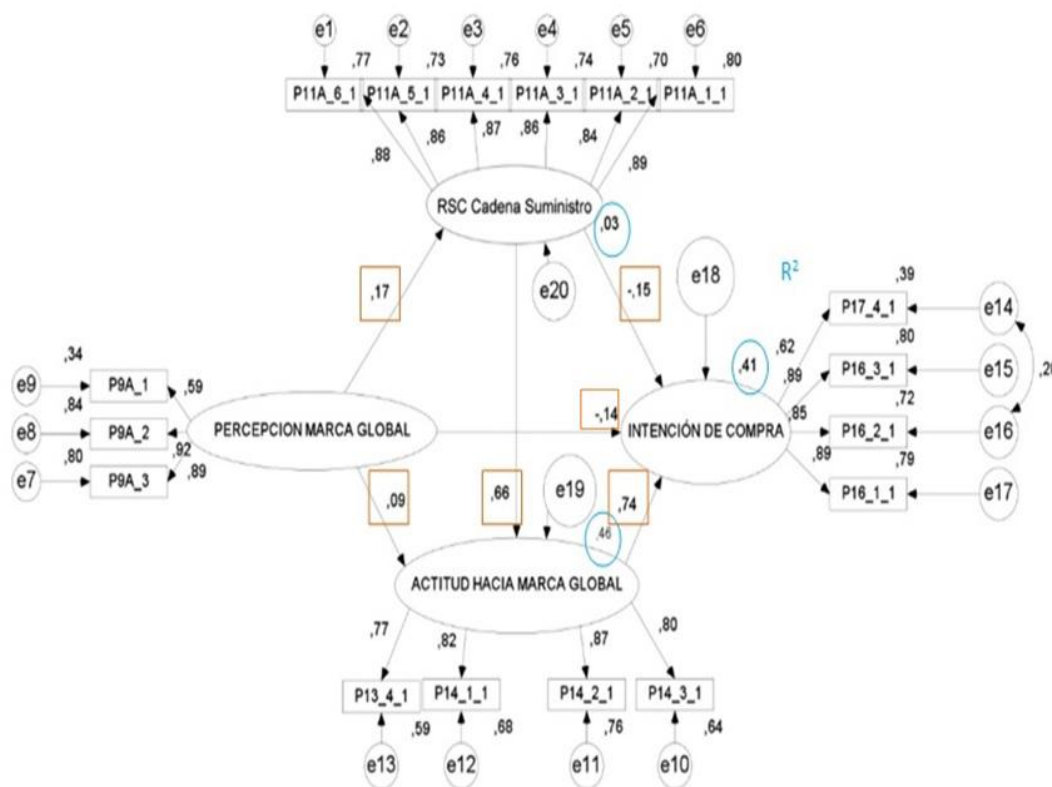


Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Figura 7-8, que representa el modelo teórico general, al igual que el modelo AFC, es indispensable que los modelos SEM cumplan unos mínimos de calidad de ajuste. Existen tres modelos determinados por los 3 grupos de RSC considerados (véase la Figuras 7-9, 7-10 y 7-11)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Figura 7-9. Modelo SEM RSC Global Cadena de suministro - Muestra Total resultante para grupo de RSC Cadena de suministro España y Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (*squared multiple correlation*)



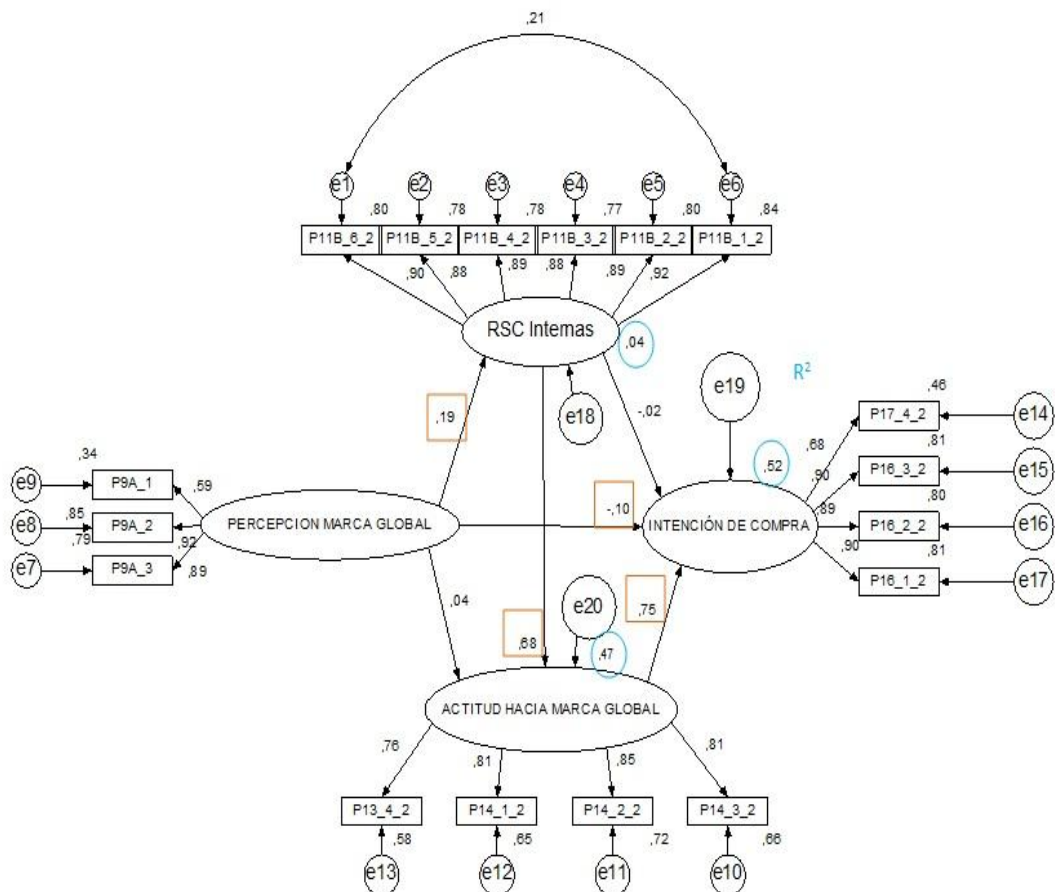
Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Figura 7-9, cómo se vio en el AFC, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores a 0.5 en relación al constructo del que forman parte y los residuos de los ítems P17_4_1 y P16_2_1 correlacionan positivamente. En el modelo España y Estados Unidos, RSC cadena de suministro, se establecen relaciones causales significativas entre todos los constructos, y las relaciones causales significativas son positivas, excepto, la que se establece entre Percepción e Intención de compra y entre RSC e Intención de compra. Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra (coeficientes de regresión superiores a 0.6). El R^2

ANÁLISIS DE RESULTADOS

de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción apenas explica varianza de RSC cadena de suministro ($R^2=0.03$), mientras que casi la mitad de la varianza de Actitud queda explicada por RSC y Percepción ($R^2=0.46$), y casi la mitad de la varianza de Intención de compra queda explicada por Percepción, RSC y Actitud ($R^2=0.41$).

Figura 7-10. Modelo SEM RSC Global Interna Muestra Total resultante para grupo de RSC Interna España y Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (squared multiple correlation)



Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Figura 7-10, cómo se vio en el AFC, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores a 0.5 en relación al constructo del que forman parte

ANÁLISIS DE RESULTADOS

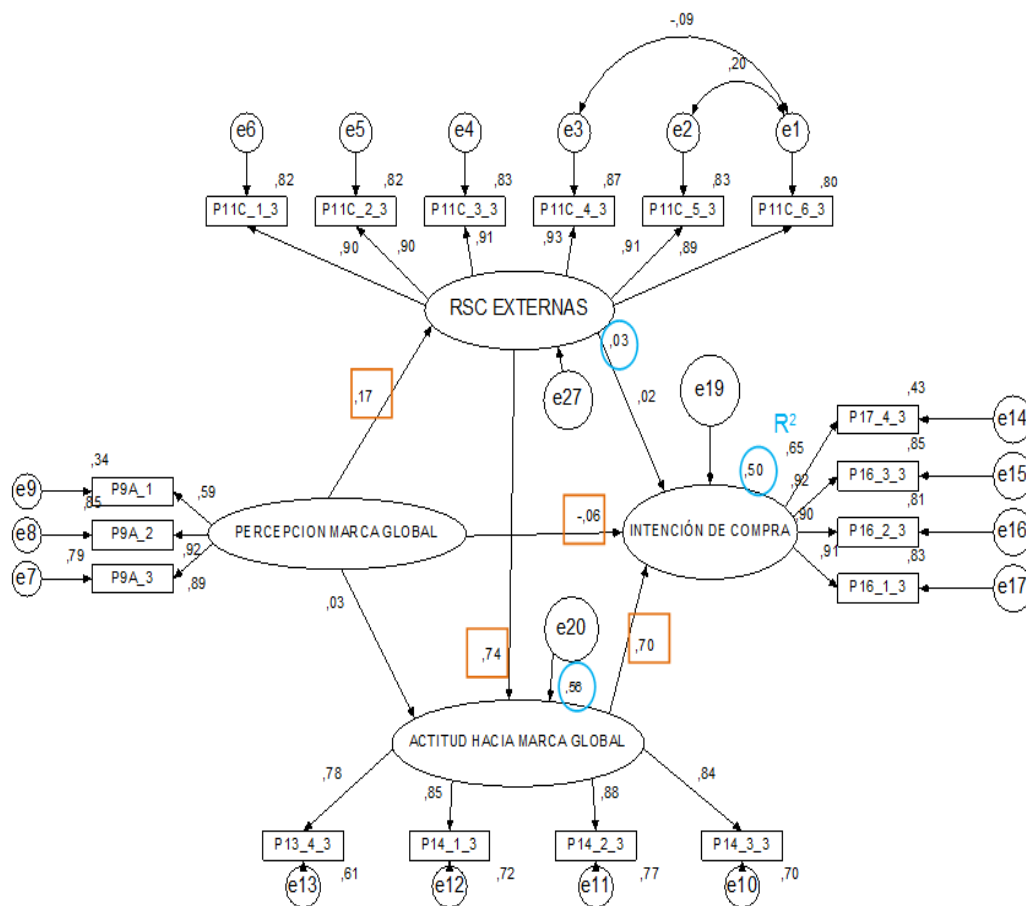
y los residuos de los ítems P11B_6_2 y P11B_1_2 correlacionan positivamente. En el modelo España y Estados Unidos, RSC interna, se establecen relaciones causales significativas entre todos los constructos, salvo entre Percepción y Actitud; y entre RSC e Intención de compra. Y las establecidas son positivas, (coeficientes de regresión positivos), todas excepto la que se establece entre Percepción e Intención de compra. Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra (coeficientes de regresión superiores a 0.6). El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción apenas explica varianza de RSC cadena de suministro ($R^2=0.04$), mientras que casi la mitad de la varianza de Actitud queda explicada por RSC y Percepción ($R^2=0.47$), y más de la mitad de la varianza de Intención de compra queda explicada por Percepción, RSC cadena de suministro y Actitud ($R^2=0.52$).

Respecto al modelo España y Estados Unidos, RSC externa, de la Figura 7-11, al igual que en el modelo España y Estados Unidos, RSC interna, se establecen relaciones causales significativas entre todos los constructos, salvo entre Percepción y Actitud; y entre RSC e Intención de compra. Y las establecidas son positivas, (coeficientes de regresión positivos), todas excepto la que se establece entre Percepción e Intención de compra. Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra (coeficientes de regresión superiores a 0.6). El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción apenas explica varianza de RSC cadena de suministro ($R^2=0.03$),

ANÁLISIS DE RESULTADOS

mientras más la mitad de la varianza de Actitud queda explicada por RSC y Percepción ($R^2=0.56$), casi la mitad de la varianza de Intención de compra queda explicada por Percepción, RSC cadena de suministro y Actitud ($R^2=0.50$).

Figura 7-11. Modelo SEM RSC Global Externa Muestra Total resultante para grupo de RSC Externa España y Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (*squared multiple correlation*)



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las tablas 7-63, 7-64 y 7-65, se muestran los índices de calidad de los modelos SEM y los coeficientes de regresión entre los constructos

Tabla 7-63. Modelo 1 RSC global cadena de suministro: muestra total

	Hipótesis	Coeficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC Cadena de suministro	H1.1.	(γ_{11}) 0.169***	3.920	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.1	(γ_{21}) 0.089**	2.507	Aceptada
RSC Cadena de suministro → Actitud	H3.1	(β_{21}) 0.660***	15.775	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.1	(γ_{31}) -0.141***	-3.658	Aceptada
RSC Cadena de suministro → Intención de compra	H5.1	(β_{31}) -0.146***	-2.757	Aceptada
Actitud → Intención de compra	H6.1	(β_{32}) 0.743***	10.565	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste* (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF	1.827 (<3)		
	CFI	0.982 (>0.95)		
	GFI	0.944 (~>0.95)		
	AGFI	0.924 (>0.80)		
	SRMR	0.092 (~<0.08)		
	RMSEA	0.026 (<0.08)		

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-64. Modelo 2 RSC global interna: muestra total

	Hipótesis	Coeficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC Interna	H1.2	(γ_{11}) 0.190***	3.069	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.2	(γ_{21}) 0.039	0.454	Rechazada
RSC Interna → Actitud	H3.2	(β_{21}) 0.676***	9.573	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.2	(γ_{31}) -0.097***	0.171	Aceptada
RSC Interna → Intención de compra	H5.2	(β_{31}) -0.017	0.152	Rechazada
Actitud → Intención de compra	H6.2	(β_{32}) 0.745***	7.647	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste* (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF	1.534 (<3)		
	CFI	0.989 (>0.95)		
	GFI	0.954 (>0.95)		
	AGFI	0.937 (>0.80)		
	SRMR	0.081 (~<0.08)		
	RMSEA	0.021 (<0.08)		

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-65. Modelo 3 RSC global externa: muestra total

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC Externa	H1.3	(γ_{11}) 0.175***	4.088	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.3	(γ_{21}) 0.032	0.322	Rechazada
RSC Externa → Actitud	H3.3	(β_{21}) 0.741***	19.146	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.3	(γ_{31}) -0.063*	-1.861	Aceptada
RSC Externa → Intención de compra	H5.3	(β_{31}) 0.016	0.300	Rechazada
Actitud → Intención de compra	H6.3	(β_{32}) 0.699***	10.593	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste* (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF	1.656 (<3)		
	CFI	0.988 (>0.95)		
	GFI	0.951 (>0.95)		
	AGFI	0.933 (>0.80)		
	SRMR	0.089 (~<0.08)		
	RMSEA	0.023 (<0.08)		

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en las tablas 7-63, 7-64 y 7-65, los modelos estructurales propuestos presentan un buen ajuste ya que prácticamente todos los índices de calidad están dentro de los umbrales de aceptación para considerar válido el modelo (Hair et al., 2010); (excepto SRMR, pero está muy cerca). Cuántas más variables exógenas impactan significativamente sobre una variable endógena (máximo 3 en este modelo) y más fuertes son estas relaciones establecidas (mayor coeficiente), mayor es el porcentaje de varianza explicada (R^2) por las variables exógenas en cada variable endógena—máximo es 1-.

En cuanto a las relaciones contrastadas:

- en los tres modelos, se establecen, de manera significativa al 99%, una relación de impactos positivos entre Percepción y RSC, la RSC y la Actitud de compra y entre la Actitud y la Intención de compra con coeficientes por encima del 0.5 (γ_{11} , β_{21} y β_{32}).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- La relación entre RSC e Intención de compra es negativa ($\beta_{31} = -0.275$) y significativa al 99% sólo para el modelo 1; en los modelos 2 y 3, no se establece impacto significativo.
- La relación entre Percepción y Actitud es positiva ($\gamma_{21} = 0.089$) y significativa al 95% sólo para el modelo 1; en los modelos 2 y 3, no se establece impacto significativo.
- La relación entre Percepción e intención de compra es negativa y significativa al 99% para los modelos 1 y 2 y al 90% para el modelo 3 (coeficiente γ_{31} con estadísticos t (valor absoluto) asociados por encima de 1.65 y 2.57, respectivamente, y p-valores menores de 0.01 y 0.1, respectivamente).

Tabla 7-66. Resumen de las hipótesis contrastadas (coeficientes de regresión significativos). Muestra total: España y Estados Unidos.

	MODELO 1 España y Estados Unidos RSC Cadena de suministro	MODELO 2 España y Estados Unidos RSC Interna	MODELO 3 España y Estados Unidos RSC Externa
H1: Percepción → RSC	(H1.1.) 0.169***	(H1.2.) 0.190***	(H1.3.) 0.175***
H2: Percepción → Actitud	(H2.1.) 0.089**	(H2.2.)	(H2.3.)
H3: RSC → Actitud	(H3.1.) 0.660***	(H3.2.) 0.676***	(H3.3.) 0.741***
H4: Percepción → Intención de compra	(H4.1.) -0.141***	(H4.2.) -0.097***	(H4.3.) -0.063*
H5: RSC → Intención de compra	(H5.1.) -0.146***	(H5.2.)	(H5.3.)
H6: Actitud → Intención de compra	(H6.1.) 0.743***	(H6.2.) 0.745***	(H6.3.) 0.699***

* coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor < 0.1

** coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.96, p-valor < 0.05

*** coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >2.57, p-valor < 0.01

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo tabla resumen 7-66, y como antecedente del análisis comparativo en profundidad se realiza en el epígrafe 7.3. de los resultados de los tres modelos de relaciones RSC muestra total España y Estados Unidos, en función de sus beneficiarios, aquí se enuncian los resultados a destacar:

Esquema de resultados del Modelo 1 Muestra Total RSC Global cadena de suministro:

La percepción de marca global impacta positiva y levemente en La RSC Cadena de suministro. La percepción de marca global impacta positiva y levemente en la Actitud hacia la marca global. La RSC Cadena de suministro impacta positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. La percepción hacia la marca global impacta negativa y levemente en la Intención de compra. La RSC Cadena de suministro impacta negativa y levemente en la Intención de compra. La actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

Esquema de resultados del Modelo 2 Muestra Total RSC Global Interna

La percepción de marca global impacta positiva y levemente en La RSC Interna. La percepción de marca global no impacta en la Actitud hacia la marca global. La RSC Interna impacta positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. La percepción hacia la marca global impacta negativa y levemente en la Intención de compra. La RSC Interna no impacta en la Intención de compra. La actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

Esquema de resultados del Modelo 3 Muestra Total RSC Global Externa

La percepción de marca global impacta positiva y levemente en La RSC externa. La percepción de marca global no impacta en la Actitud hacia la marca global. La RSC externa impacta positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global.

La percepción hacia la marca global impacta negativa y levemente en la Intención de compra. La RSC externa no impacta en la Intención de compra. La actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

7.2.1.3.2 Moderación por mercado

La moderación, tiene por objetivo identificar si consumidores pertenecientes a grupo poblacionales, con características diferenciales, en el caso de esta tesis doctoral, dos mercados distantes cultural y económicamente. La moderación determina si las relaciones hipotetizadas en un modelo difieren en distintos grupos poblacionales, (Wu et al., 2007, Gaskin, 2012 y Larsen, 2014), en este caso, entre consumidores de España y Estados Unidos.

Para analizar la moderación es necesario comparar las relaciones a través de los coeficientes de regresión que se establecen en cada grupo poblacional y determinar si son o no estadísticamente iguales. Para ello, se utilizan los “Cocientes críticos para la diferencia entre dos parámetros” (*Critical Ratio for Difference between Two Parameters*). Estos ratio están definidos como la diferencia entre dos estimaciones dividido el error estándar de la diferencia y se comportan como un estadístico z con una distribución normal estándar. En las siguientes tablas se muestran los coeficientes no estandarizados de regresión entre constructos con su p-valor asociado y en la última columna, el “critical ratio o z-statistic” con su nivel de significatividad marcado con un sistema de asteriscos. La Tabla 7-67 recoge los resultados de la moderación por mercado del modelo de la muestra total.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-67. Modelo España y Estados Unidos, muestra total, moderación por mercado

RELACIONES	MODELO 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro					MODELO 2 España y Estados Unidos RSC interna					MODELO 3 España y Estados Unidos RSC externa				
	España		Estados Unidos		z-score	España		Estados Unidos		z-score	España		Estados Unidos		z-score
	Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P	
H1 Percepción Marca Global -> RSC Global	0,094	0,070	0,262	0,000	2,371**	0,167	0,002	0,268	0,000	1,355	0,145	0,009	0,267	0,000	1,658*
H2 Percepción Marca Global -> Actitud Marca Global	0,036	0,359	0,103	0,006	1,217	0,019	0,650	0,091	0,011	1,296	0,026	0,500	0,055	0,106	0,569
H3 RSC Global -> Actitud Marca Global	0,503	0,000	0,695	0,000	2,438**	0,470	0,000	0,618	0,000	2,063**	0,518	0,000	0,770	0,000	3,513***
H4 Percepción Marca Global -> Intención Compra Marca Global	-0,041	0,288	-0,124	0,011	-1,335	-0,056	0,170	-0,067	0,168	-0,173	-0,058	0,140	0,013	0,786	1,134
H5 RSC Global -> Intención Compra Marca Global	-0,222	0,000	-0,001	0,989	2,02**	-0,080	0,151	0,020	0,818	0,970	0,001	0,993	-0,028	0,790	-0,240
H6 Actitud Marca Global -> Intención Compra Marca Global	0,656	0,000	0,766	0,000	0,733	0,758	0,000	0,916	0,000	0,996	0,678	0,000	0,833	0,000	0,989

*** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los resultados esquematizados, más adelante detallados en el epígrafe 7.4., del análisis de moderación por mercado, muestra total, según Tabla 7-67, son los siguientes: con relación a la moderación por mercado, muestra total, RSC Cadena de suministro: la relación entre la Percepción de marca global y la RSC difiere entre mercados, siendo más fuerte entre los consumidores de Estados Unidos. La relación establecida entre la RSC y la Actitud de difiere significativamente entre mercados: en ambos es positiva, sin embargo entre los consumidores de Estados Unidos es más fuerte que en España. La relación entre RSC e Intención de Compra (negativa), difiere entre mercados: siendo mayor en España. Respecto a la moderación por mercado, muestra total, RSC Interna: la relación establecida entre la RSC y la Actitud de compra difiere significativamente entre mercados: en ambos es positiva, sin embargo entre los consumidores de Estados Unidos es más fuerte que en España. Y respecto a la moderación por mercado, muestra total, RSC Externa: la relación entre la Percepción de marca global y la RSC difiere entre mercados: ambas son más fuertes entre los consumidores de Estados Unidos. La relación establecida entre la RSC y la Actitud de compra difiere significativamente entre mercados, siendo positiva en ambos mercados pero, entre los consumidores de Estados Unidos, es más fuerte que en España.

7.2.1.3.3 Moderación por marca

La moderación determina si las relaciones hipotetizadas en un modelo difieren en distintos grupos poblacionales, en este caso, entre clientes de Zara y clientes de Nike. La técnica para realizar la moderación, es coincidente con la explicada en el epígrafe 7.2.1.3.2. Los resultados de la moderación por marca se muestran en la Tabla 7-68

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-68. Moderación por marca muestra total

RELACIONES	MODELO 1 España y Estados Unidos RSC cadena de suministro					MODELO 2 España y Estados Unidos RSC interna					MODELO 3 España y Estados Unidos RSC externa				
	Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score
	Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P			
H1 Percepción Marca Global -> RSC Global	0,207	0,000	0,101	0,029	-1,466	0,247	0,000	0,123	0,013	-1,610	0,233	0,000	0,108	0,031	-1,594
H2 Percepción Marca Global -> Actitud Marca Global	0,171	0,000	-0,013	0,701	-3,209***	0,018	0,699	0,023	0,513	0,085	0,742	0,000	0,626	0,000	-1,620
H3 RSC Global -> Actitud Marca Global	0,610	0,000	0,659	0,000	0,625	0,675	0,000	0,563	0,000	-1,484	0,007	0,876	0,023	0,474	0,290
H4 Percepción Marca Global -> Intención Compra Marca Global	-0,218	0,008	-0,090	0,206	1,172	-0,023	0,771	-0,010	0,876	0,125	-0,107	0,038	-0,012	0,742	1,478
H5 RSC Global -> Intención Compra Marca Global	-0,229	0,000	-0,039	0,280	2,737***	-0,136	0,010	-0,047	0,229	1,368	0,745	0,000	0,754	0,000	0,061
H6 Actitud Marca Global -> Intención Compra Marca Global	0,921	0,000	0,687	0,000	-1,559	0,856	0,000	0,846	0,000	-0,074	0,069	0,392	-0,006	0,929	-0,703

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la tabla 7-68, y como antecedente del análisis comparativo en profundidad se realiza en el epígrafe 7.4., respecto al análisis de moderación por marca, muestra total, se adelantan esquemáticamente los resultados. Con relación a la moderación por marca, muestra total RSC Cadena de suministro: Las relaciones entre Percepción y Actitud difieren significativamente entre los grupos de Zara (relación positiva) y Nike (relación negativa); y las relaciones entre RSC e Intención de compra, difieren significativamente entre los grupos de Zara y Nike, en ambos casos relación negativa, siendo los impactos mayores entre los clientes de Zara. Respecto a la moderación por marca, muestra total, RSC Interna: No hay diferencias significativas en las relaciones establecidas entre constructos entre clientes de Zara y clientes Nike, es decir, el tipo de marca no modera las relaciones. Y respecto a la moderación por marca, muestra total RSC externa: No hay diferencias significativas en las relaciones establecidas entre constructos entre clientes de Zara y clientes Nike, es decir, el tipo de marca no modera las relaciones.

7.2.1.3.4 Mediaciones

El modelo que se ha expuesto hasta ahora no analiza en profundidad las cadenas de relaciones más complejas (mediaciones) que se establecen entre los constructos ni tampoco analiza si hay diferencias en dichas relaciones complejas según mercado (mediación moderada). La mediación se utiliza para proveer de una explicación más ajustada del efecto causal que el antecedente tiene en la variable dependiente. El mediador es usualmente el eslabón perdido en una cadena de causalidad. El mediador es la variable, a través de la cual, se mejora la explicación de una relación causal entre otras dos variables. Por eso, ya que la jerarquía del modelo de los efectos presentada propone efectos indirectos y mediados por otras variables, se calculan también los efectos indirectos y totales

ANÁLISIS DE RESULTADOS

entre las variables en el estudio, mediante la técnica de Bootstrapping, explicada en el epígrafe 6.3. de metodología estadística.

Tabla 7-69. Efectos totales, directos e indirectos entre constructos⁺

Efectos totales (sobre variables dependientes)				
	Relación	RSC	ACTITUD	INTENCIÓN
MODELO 1 España y Estados Unidos RSC Cadena de suministro	PERCEPCIÓN	0.169** [0.169]+ (0.00)	0.201*** [0.089]+ (0.17*0.66)	-0.016 [-0.141]+(0.17*- 0.15+0.09*0.74+0.17*0.66*0.74)
	RSC	-----	0.660** [0.66]+ (0.00)	0.344** [-0.146]+ (0.66*0.74)
	ACTITUD	-----	-----	0.743*** [0.743]+ (0.00)
MODELO 2 España y Estados Unidos RSC Interna	PERCEPCIÓN	0.190** [0.190]+ (0.00)	0.168*** [0.039]+ (0.19*0.68)	0.025 [-0.097]+(0.19*- 0.020+0.04*0.75+0.19*0.68*0.75)
	RSC	-----	0.676*** [0.676]+ (0.00)	0.486*** [-0.017]+ (0.68*0.75)
	ACTITUD	-----	-----	0.745*** [0.745]+ (0.00)
MODELO 3 España y Estados Unidos RSC Externa	PERCEPCIÓN	0.175*** [0.175]+ (0.00)	0.161*** [0.032]+ (0.17*0.74)	0.052 [-0.063]+(0.17*0.02+0.03*0.70+0.17*0.74*0.70)
	RSC	-----	0.741*** [0.741]+ (0.00)	0.534** [0.016]+ (0.74*0.70)
	ACTITUD	-----	-----	0.699** [0.699]+ (0.00)

* efectos totales significativos al 90% de nivel de confianza: p-valor<0.1

** efectos totales estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: p-valor<0.05

*** efectos totales estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: p-valor<0.01

⁺La primera cifra en cada celda representa el efecto total de la variable independiente sobre la variable dependiente. La segunda cifra de cada celda (entre corchetes) representa el efecto directo de la variable independiente sobre la variable dependiente. El resto de cifras (entre paréntesis) representa los efectos indirectos de la variable independiente sobre la variable dependiente. Los valores de los efectos indirectos son el resultado de multiplicar el coeficiente de todas las relaciones directas que existan entre el variable independiente y la variable dependiente. En cursiva se marcan los efectos directos e indirectos que no son significativos pero que participan en el cálculo del efecto total con su pequeña magnitud. Por ejemplo, en el MODELO 1, el efecto indirecto de la Percepción sobre la Intención de compra incluye el efecto de los mediadores RSC y Actitud. Así, el efecto indirecto es el producto ($\beta_1=0.17$ $\beta_5=-0.15$) ($\beta_2=0.09$ $\beta_6=0.74$)+(0.17*0.17*0.66*0.74)

Fuente: Elaboración propia

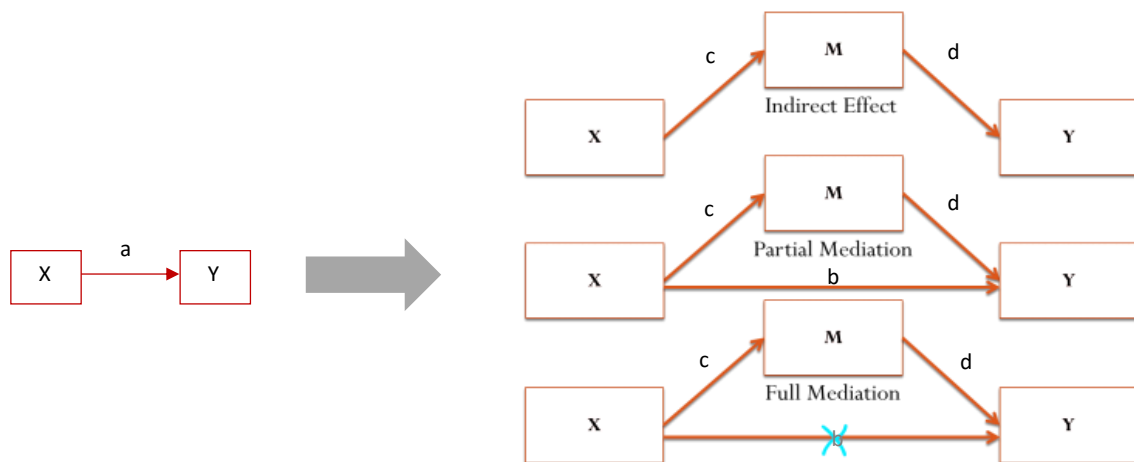
Siguiendo con la Tabla 7-69, a continuación se analizan más detalladamente las mediaciones.

Dado que hay varios posibles mediadores en las relaciones establecidas, se analizarán por separado cada una de estas cadenas de relaciones complejas, a saber:

- La RSC media la relación entre Percepción e Intención de Compra
- La RSC media a relación entre Percepción y Actitud
- La Actitud media la relación entre Percepción e Intención
- La Actitud media la relación entre RSC e Intención

La mediación puede ser parcial o completa (véase la Figura 7-12). Parcial significa que los efectos directos e indirectos son significativos. Completa significa que el efecto directo se elimina cuando el mediador es añadido (James y Brett ,1984).

Figura 7-12. Modelo gráfico de mediaciones



Fuente: James y Brett (1984) y elaboración propia

Para analizar la mediación de una variable en la relación de otras dos variables se siguen 3 pasos:

1. Se calcula el efecto directo⁵¹ entre las variables relacionadas sin que esté presente el mediador.
2. Si hay efecto directo sin mediador, se calcula el efecto directo en presencia del mediador y el efecto indirecto para comprobar si se modifica la relación

⁵¹ Si no hay efecto directo sin mediador (a), no hay análisis de mediación, es decir, la condición necesaria para analizar una mediación es que haya efecto directo en ausencia del mediador (a).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

3. Si hay efecto indirecto:

- a. y el efecto directo en presencia del mediador se modifica, hay mediación parcial
- b. y el efecto directo en presencia del mediador desaparece, hay mediación total

En la Tabla 7-70, se recoge, el análisis de mediaciones del modelo de la muestra total.

Tabla 7-70. Mediación de RSC y actitud: muestra total

	Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
MODELO 1 España y Estados Unidos RSC Cadena de suministro	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	-0.02 (0.711)	-----	-----
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.20* (<0.001)	0.09** (0.010)	0.111** (0.010) Parcial
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	-0.02 (0.711)	-----	-----
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.33*** (<0.001)	-0.16*** (0.004)	0.487*** (0.008) Parcial
MODELO 2 España y Estados Unidos RSC Interna	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.02 (0.589)	-----	-----
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.17* (<0.001)	0.04 (0.251)	0.128*** (0.007) Total
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.02 (0.589)	-----	-----
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.47*** (<0.001)	-0.03 (0.518)	0.505*** (0.005) Total
MODELO 3 España y Estados Unidos RSC Externa	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.05 (0.238)	-----	-----
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.16** (<0.001)	0.03 (0.314)	0.130*** (0.008) Total
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.05 (0.238)	-----	-----
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.53*** (<0.001)	0.01 (0.879)	0.519** (0.012) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

*Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10*

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del Análisis de Mediaciones según Tabla 7-70, son los siguientes: Mediaciones del modelo, muestra total, RSC Cadena de suministro: la mediación de RSC es parcial –el efecto directo se reduce en presencia del mediador-, es decir, parte de la relación entre Percepción y Actitud está explicada a través de la RSC. La actitud media parcialmente la relación entre RSC e Intención de compra, es decir, parte de la relación entre RSC e Intención de compra está determinada por la Actitud hacia la marca global. Respecto a las mediaciones del modelo, muestra total, RSC Interna la RSC media totalmente la relación entre Percepción y Actitud. La Actitud media totalmente la relación entre RSC e Intención de compra. Respecto a las mediaciones del modelo, muestra total, RSC externa, la RSC media totalmente la relación entre Percepción y Actitud. Y la Actitud se comprueba media totalmente la relación entre RSC e Intención de compra.

7.2.1.3.5 Mediación moderada por mercado

La mediación moderada combina dos análisis, mediación y moderación: por un lado comprueba si hay mediación y, si la hay, comprueba, a través de la moderación, si difiere entre consumidores españoles y americanos. Las mediaciones ya están analizadas por lo que sólo se analizará la moderación de las mediaciones que hayan resultado significativas.

Estas son las hipótesis de mediación moderada por mercado:

- El mercado modera la mediación de RSC establecida entre Percepción e Intención.
- El mercado modera la mediación de RSC establecida entre Percepción y Actitud.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- El mercado modera la mediación de Actitud establecida entre Percepción e Intención.
- El mercado modera la mediación de Actitud establecida entre RSC e Intención.

La mediación moderada se analiza en base a tres criterios:

- Comprobando si ha habido cambio en la naturaleza de la mediación (parcial/ total/ no mediación) entre grupos.
- Comprobando si se produce cambio en la fuerza y/o dirección del efecto indirecto entre grupos.
- Comprobar la significatividad de la diferencia entre los efectos indirectos entre grupos. Para ello, se aplica un *test de heterogeneidad* que comprueba si los efectos indirectos ($c*d$, producto de los efectos c y d) son significativamente distintos entre consumidores españoles y americanos⁵².

La hipótesis nula asociada con la *prueba de heterogeneidad* es que la diferencia entre las dos estimaciones puntuales de efecto mediado en cada grupo es cero:

$$H_0: c^*d^{\text{españoles}} - c^*d^{\text{americanos}} = 0 \quad (1)$$

Si las estimaciones puntuales en cada grupo son estadísticamente diferentes una de la otra, hay moderación significativa del efecto indirecto (es decir, se cumple la heterogeneidad en el producto $c*d$), de tal manera que el efecto mediado es

⁵² Aunque las pruebas para la moderación de un efecto mediado basado en la heterogeneidad de los coeficientes de efectos individuales (c y d por separado) en el modelo de mediación son más potentes (*Edward y Lambert (2007), James y Brett (1984), Morgan-López y MacKinnon (2006), y Wegener y Fabrigar (2000)*) que una prueba basada en la heterogeneidad del producto (debido a la baja potencia habitual para detectar interacciones), estas pruebas también elevan las tasas de error de tipo 1. Por eso, a pesar de los problemas potenciales para hacer inferencias sobre la moderación del producto $c*d$ a partir de información sobre la moderación de los caminos individuales, se considera aceptable la ampliación de una prueba de significación conjunta (donde la prueba de mediación se basa en la significatividad de los efectos individuales en el modelo de manera que si tanto c y d son significativas entonces, el efecto mediado $c * d$ se considera significativo) a los modelos para la mediación y la moderación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

moderado por la marca. Para comprobar la significación estadística de la estimación en la ecuación 1, la diferencia está dividida por un error estándar de la estimación para formar un estadístico z. Si los grupos son independientes, el error estándar de la diferencia entre los dos coeficientes es:

$$(2) s_{combinada} = \sqrt{s_{a*b}^{España^2} + s_{a*b}^{USA^2}}$$

donde $s_{a*b}^{España}$ es la varianza del efecto mediado en consumidores españoles y $s_{a*b}^{Estados Unidos}$ la varianza del efecto mediado en consumidores americanos.

Tabla 7-71. Modelo 1 RSC global cadena de suministro muestra total: mediación moderada por mercado

España			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.12* (0.066)	0.05 (0.375)	0.063* (0.052) Total
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.13** (0.039)	-0.28*** (<0.001)	0.410*** (0.008) Parcial
Estados Unidos			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.37*** (<0.001)	0.14*** (0.005)	0.234*** (0.009) Parcial
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.47*** (<0.001)	-0.02 (0.788)	0.492** (0.014) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

*Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10*

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Tabla 7-71, la actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra actúa de manera parcial para España y de manera total para Estados Unidos. Al contrario ocurre con la mediación de RSC entre

ANÁLISIS DE RESULTADOS

percepción y actitud, para España es total y para Estados Unidos es parcial. Así pues, el mercado modera las mediaciones establecidas en el modelo global RSC Cadena de suministro cambiando la naturaleza de las mismas.

Tabla 7-72. Modelo 2 RSC global interna muestra total: mediación moderada por mercado

España			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.10** (0.037)	0.02 (0.619)	0.101** (0.020) Total
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.30*** (<0.001)	-0.10 (0.188)	0.406*** (0.018) Total
Estados Unidos			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.26*** (<0.001)	0.09** (0.011)	0.225*** (0.006) Parcial
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.54*** (<0.001)	0.01 (0.946)	0.532*** (0.008) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

*Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10*

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-72, la mediación de RSC entre percepción y actitud, para los consumidores españoles, es total ya que el efecto total se explica solo a través del efecto indirecto; para los consumidores americanos, la mediación es parcial aunque con gran parte del efecto total explicado por el efecto indirecto. La actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra es total para ambos grupos de consumidores, sin embargo, para saber si son iguales hay que comprobar que los efectos indirectos son estadísticamente iguales. En el caso de la mediación mencionada, se cumple la heterogeneidad según mercado ya que el

ANÁLISIS DE RESULTADOS

p-valor menor de 0.1 (véase la Tabla 7-73) indica que la diferencia de efectos indirectos es significativamente distinta de cero por lo que los efectos indirectos difieren entre grupos de consumidores según mercado y, por tanto, la mediación establecida está moderada por el mercado, siendo el efecto indirecto –y total- en Estados Unidos más fuerte que el de España.

Tabla 7-73. Test de heterogeneidad

Efecto indirecto de la relación RSC e INTENCIÓN de compra con mediación de ...		España	Estados Unidos	Estadístico z	p-valor asociado
ACTITUD	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.351	0.593	1.920	0.055*
	Error estándar	0.074	0.102		

* diferencias de efectos indirectos significativas al 90% de nivel de confianza (p-valor<0.1)

** diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)

*** diferencias de efectos indirectos significativas al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-74. Modelo 3 RSC global externa, muestra total, mediación moderada por mercado

España			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.14**(0.028)	0.03 (0.507)	0.101*** (0.009) Total
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.41***(<0.000)	-0.01 (0.855)	0.425*** (0.014) Total
Estados Unidos			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.33*** (<0.001)	0.07 (0.115)	0.257*** (0.008) Total
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.55*** (<0.001)	-0.02 (0.859)	0.569*** (0.007) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la Tabla 7-74, la actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra y la RSC como mediadora de la relación percepción y actitud lo hacen de manera total para ambos grupos de consumidores, sin embargo, para saber si son iguales hay que comprobar que los efectos indirectos son estadísticamente iguales.

En ambas mediaciones, se cumple la heterogeneidad según mercado ya que el p-valor menor de 0.1 (véase la Tabla 7-75), indica que la diferencia de efectos indirectos es significativamente distinta de cero por lo que los efectos indirectos difieren entre grupos de consumidores según mercado y, por tanto, las mediaciones establecidas están moderadas por el mercado, siendo más fuertes los efectos indirectos en Estados Unidos.

Tabla 7-75. Test de heterogeneidad

Efecto indirecto de la relación...		España	Estados Unidos	Estadístico z	p-valor asociado
RSC e INTENCIÓN de compra con mediación de ACTITUD	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.353	0.657	1.798	0.072*
	Error estándar	0.076	0.151		
Percepción y Actitud con mediación de RSC	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.077	0.204	1.917	0.055*
	Error estándar	0.032	0.058		

**diferencias de efectos indirectos significativas al 90% de nivel de confianza (p-valor<0.1)*

***diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)*

****diferencias de efectos indirectos significativas al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)*

Fuente: Elaboración propia

Obsérvese que existen varias relaciones cuyo estadístico de contraste está próximo al umbral de aceptación para un nivel de significatividad del 90% que es ± 1.65 . Estas relaciones están señaladas en cursiva y se puede decir que existe una tendencia (que no una diferencia significativa) a diferenciarse entre Zara y Nike. Estas relaciones que se quedan a las puertas son: para el modelo 1, la relación entre Actitud e Intención de compra, para el modelo 2, la relación entre

ANÁLISIS DE RESULTADOS

RSC y Percepción y para el modelo 3, las relaciones que establece Percepción con RSC y Actitud. En todas ellas la tendencia que se aprecia es que los impactos tienden a ser mayores entre los clientes de Zara.

A continuación, se analizarán los modelos propuestos para ambos mercados, España y Estados Unidos, por separado. El modelo global servirá de referencia metodológica, es decir, en él se han explicado cada una de las metodologías utilizadas detalladamente y se hará referencia a dicha explicación en los apartados de España y Estados Unidos –no se volverán a explicar- mostrándose únicamente el resultado obtenido.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.2.2 Modelo España⁵³

7.2.2.1 Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

En este apartado se analizará la validez de los constructos planteados. Para conseguir los objetivos del estudio, se contrastarán una serie de hipótesis mediante análisis causal. La siguiente tabla muestra las 6 hipótesis generales, que se desglosan en 18 hipótesis, 6 para cada grupo de RSC (véase la Tabla 7-76).

Tabla 7-76. Hipótesis generales

Hipótesis	Constructos o variables latentes	Variables observables o ítems
H1	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
H2	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
H3	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
H4	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	Intención De Compra de Marca Global	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4
H5	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
	Intención De Compra de Marca Global	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4
H6	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
	Intención De Compra	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4

Fuente: Elaboración propia

Al igual que el modelo de España y Estados Unidos (muestra total), en el caso de España cada uno de los tres modelos definidos por el grupo de RSC analizado tiene unas respuestas distintas para los constructos actitud hacia la marca global

⁵³La literatura sustenta cada uno de los pasos y técnicas del procedimiento de análisis causal, se detalla para en el epígrafe 7.2.1. donde se expone el modelo global de España y Estados Unidos, muestra total conjunta y, para los epígrafes 7.2.2. España y 7.2.3. Estados Unidos, la literatura se simplifica, y se mencionan sólo los parámetros de aceptación de las distintas y coincidentes técnicas estadísticas utilizadas.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

e intención de compra de marca global. El constructo percepción de marca global es común para los tres modelos.

7.2.2.1.1 Fiabilidad de escala

Tabla 7-77. Alfa de Cronbach

España	Alfa de Cronbach		
	Modelo RSC cadena de suministro	Modelo RSC Interna	Modelo RSC Externa
Constructo			
Percepción de marca global	0.792	0.792	0.792
RSC	0.953	0.956	0.970
Actitud hacia marca global	0.858	0.856	0.873
Intención de compra	0.842	0.860	0.872

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 7-77, los valores de la α de Cronbach son muy elevados (por encima de 0.75) para cada constructo por lo que los constructos que intervienen en las hipótesis planteadas cumplen con los criterios de fiabilidad de la escala de medida.

7.2.2.1.2 Unidimensionalidad de los constructos

El propósito de este análisis es verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación. El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0,7. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5 (Chin, 1998; Uriel y Aldás, 2005).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se realizará un análisis factorial exploratorio AFE en cada uno de los constructos planteados. Para todos los constructos, los AFE's resultan válidos ($KMO > 0.7$ y Chi^2 significativo) y con un solo factor con autovalor > 1 que explica más del 60% de la varianza. Se comprueba así la unidimensionalidad de los constructos (Miquel et al., 1997) (véase la Tablas 7-78, 7-79 y 7-80).

Tabla 7-78. AFE Modelo RSC cadena de suministro España

ítems	AFE's para cada constructo			
	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	RSC Cadena de suministro	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,664			
P9A_2	,926			
P9A_3	,907			
P11A_1		,928		
P11A_2		,891		
P11A_3		,892		
P11A_4		,884		
P11A_5		,899		
P11A_6		,912		
P13_4_1			,781	
P14_1_1			,866	
P14_2_1			,892	
P14_3_1			,823	
P16_1_1				,865
P16_2_1				,880
P16_3_1				,885
P17_4_1				,692
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores > 1	70.73%	81.21%	70.81%	69.62%
Prueba de KMO	0.596	0.938	0.817	0.782
Prueba de esfericidad de Barlett:	$Chi^2=418.0$ sig. 0,000	$Chi^2=1819.7$ sig. 0,000	$Chi^2=578.2$ sig. 0,000	$Chi^2=600.6$ sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-79. AFE Modelo RSC interna España

ítems	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	AFE's para cada constructo		
		RSC Interna	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,664			
P9A_2	,926			
P9A_3	,907			
P11B_1		,926		
P11B_2		,905		
P11B_3		,895		
P11B_4		,901		
P11B_5		,882		
P11B_6		,919		
P13_4_2			,800	
P14_1_2			,858	
P14_2_2			,864	
P14_3_2			,829	
P16_1_2				,889
P16_2_2				,893
P16_3_2				,891
P17_4_2				,706
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores >1	70.73%	81.88%	70.23%	72.00%
Prueba de KMO	0.596	0.932	0.823	0.795
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =418.0 sig. 0,000	Chi ² =1894.95 sig. 0,000	Chi ² =542.87 sig. 0,000	Chi ² =675.83 sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-80. AFE Modelo RSC externa España

ítems	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	AFE's para cada constructo		
		RSC Externa	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,664			
P9A_2	,926			
P9A_3	,907			
P11C_1		,946		
P11C_2		,924		
P11C_3		,930		
P11C_4		,937		
P11C_5		,946		
P11C_6		,918		
P13_4_3			,820	
P14_1_3			,869	
P14_2_3			,881	
P14_3_3			,840	
P16_1_3				,900
P16_2_3				,910
P16_3_3				,918
P17_4_3				,701
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores >1	70.73%	87.18%	72.76%	74.33%
Prueba de KMO	0.596	0.935	0.824	0.812
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =418.0 sig. 0,000	Chi ² =2409.52 sig. 0,000	Chi ² =620.62 sig. 0,000	Chi ² =786.59 sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

Una vez comprobada la fiabilidad de la escala utilizada como instrumento de medida-alfas de Cronbach mayores de 0.7 y unidimensionalidad de los constructos-, se procede al análisis causal propiamente dicho.

7.2.2.2 Análisis factorial confirmatorio (AFC)

Los modelos propuestos en esta investigación constan de 4 constructos o variables latentes, elegidas, ellas y sus escalas de medida, de acuerdo a la teoría explicada anteriormente, lo que provee al modelo de consistencia conceptual (véase la Figuras 7-11 a 7-16):

1 exógena (ξ_1 –PERCEPCIÓN DE MARCA GLOBAL) compuesta por 3 variables observables⁵⁴ (X1, X2, X3).

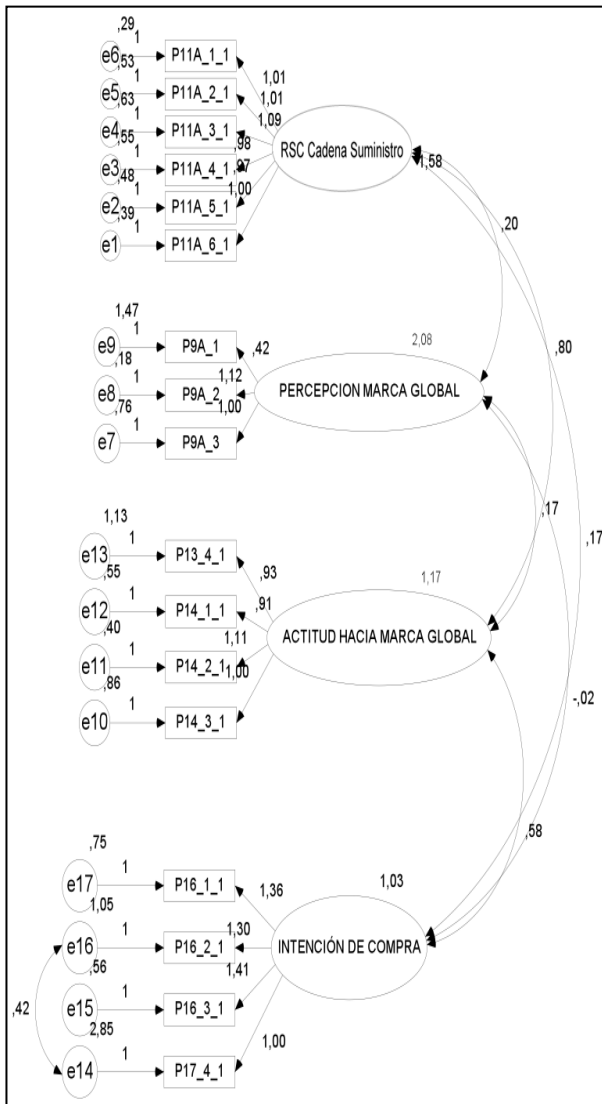
- 3 endógenas:
 - η_1 - RSC compuesta por 6 variables observables (Y1 a Y6).
 - η_2 - ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL compuesta por 4 variables observables (Y7 a Y10)
 - η_3 - INTENCIÓN DE COMPRA compuesta por 4 variables observables (Y11 a Y14).

⁵⁴ Esta es la nomenclatura técnica de la metodología SEM: los ítems de variables exógenas empezarán por X y los ítems de variables endógenas empezarán por Y.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

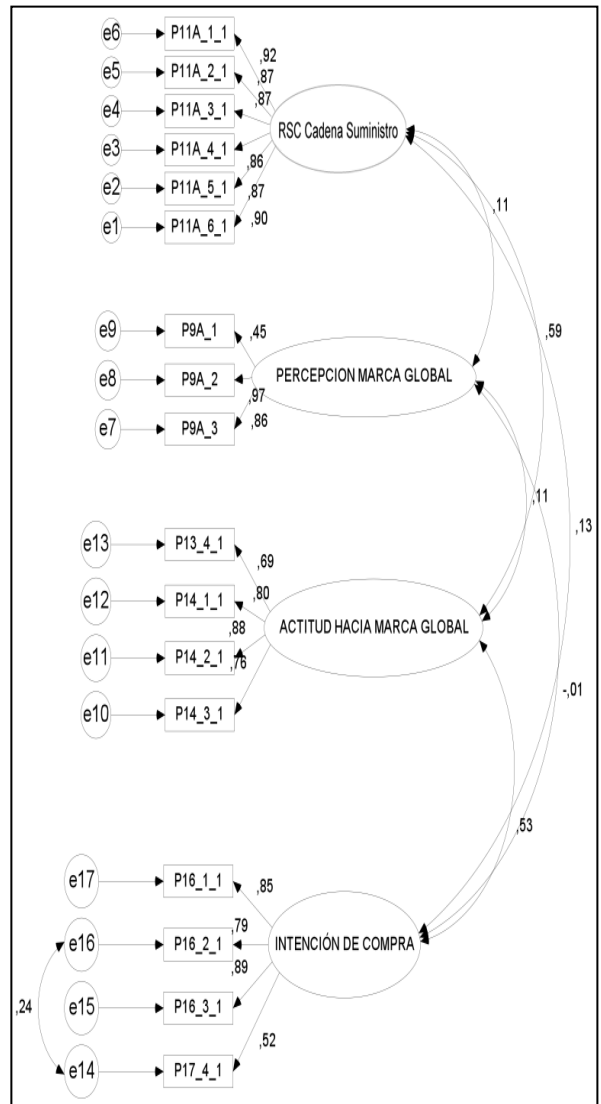
Modelo 1 España: RSC Cadena de suministro

Figura 7-14. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-13. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos

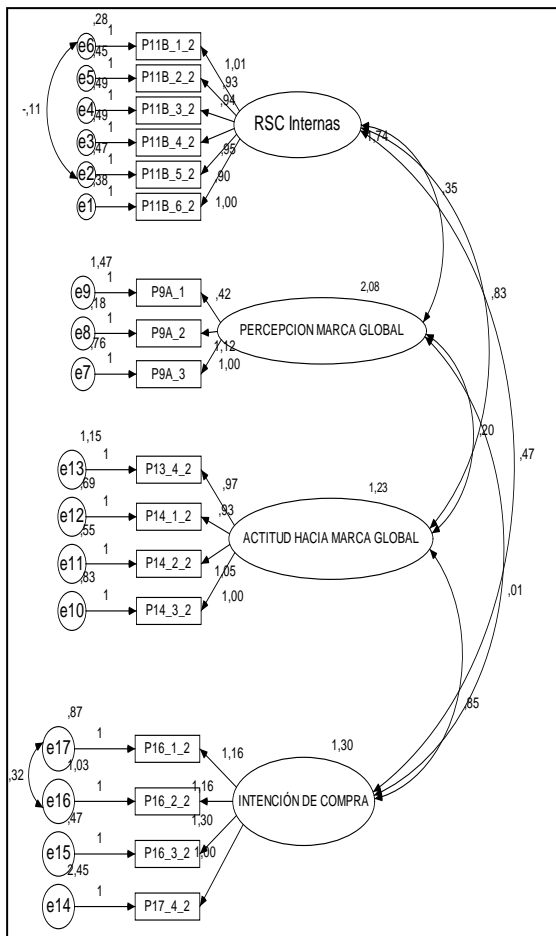


Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

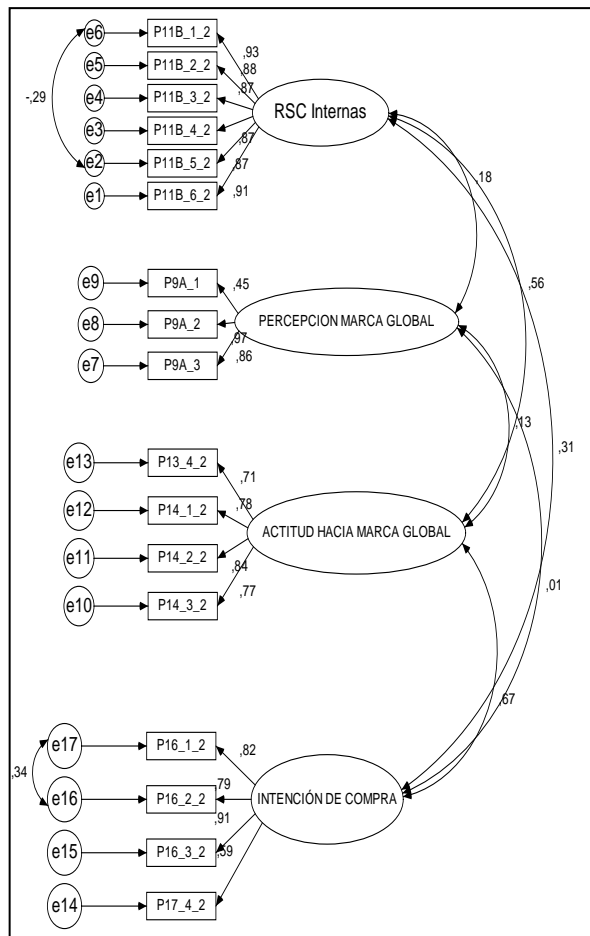
Modelo 2 España: RSC Interna

Figura 7-16. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-15. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos

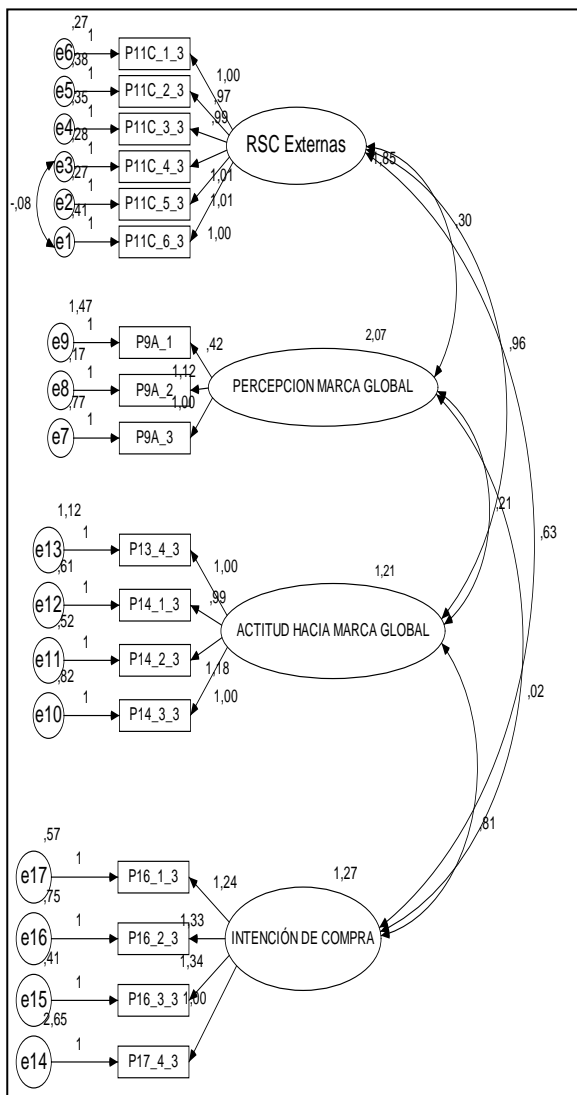


Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

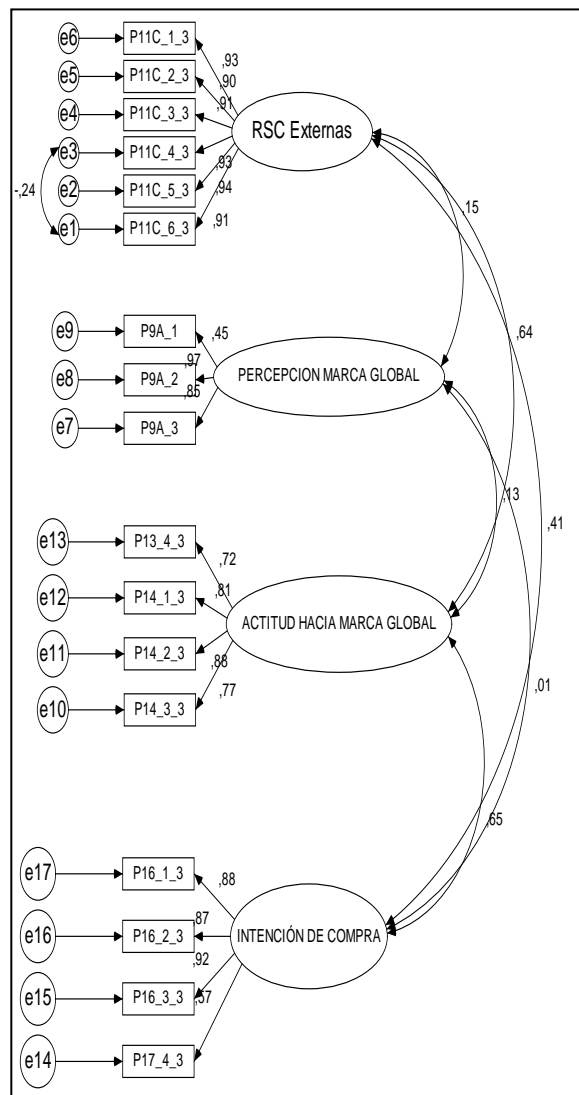
MODELO 3 España – RSC Externa

Figura 7-17. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-18. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos



Fuente: Elaboración propia

Las flechas que unen el constructo y la variable observable contienen el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados/ estandarizados. Las flechas entre constructos indican la covarianza/ correlación entre ellos. También se muestran las varianzas de los constructos y de los errores (figuras 7-14, 7-16 y 7-18).

7.2.2.2.1 Validez de los constructos: convergente y divergente

Es fundamental para confirmar la adecuación de un modelo de medida, comprobar que ajuste adecuadamente los datos (calidad del ajuste) y la validez convergente y divergente. Los p-valores asociados al contraste de nulidad de dichos coeficientes, el cual, se distribuye asintóticamente como una t de student se muestran en la tabla 7-81. Cada variable latente debe tener una variable observable con coeficiente fijo para determinar su escala de medida. Para cada una de estas variables no es posible calcular el coeficiente t de student. Este valor fijo sirve de referencia para la interpretación del resto de coeficientes. Así, la variable P14_2 es más relevante en la medida de la ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL en el MODELO 1 España que P14_3 (ya que su coeficiente es mayor que el valor fijado uno de P14_3), mientras que P13_4 lo es menos (pues su coeficiente es menor que 1). Debido al tamaño muestral, el criterio para aceptar estos contrastes exige que los valores t asociados con los parámetros estimados deben ser superiores a 1.65/1.96/ 2.57 en valor absoluto (ya que al ser grande la muestra y aumentar los grados de libertad, la distribución t se asemeja a una Z o $N(0,1)$ (normal tipificada), para un 10%/5%/1% de nivel de significación, es decir, que un p-valor menor que 0.05/0.01 indicaría rechazar la hipótesis nula de que cualquiera de los coeficientes del modelo de medición es cero. Todos los valores de t son significativos al 99%. Además, las cargas factoriales son todas mayores de 0.5 (sólo la P9A_1 tiene una carga de 0.45, pero por proximidad al umbral de aceptación 0.5 y por su significatividad al 99% se acepta). Por tanto, todas las variables observables consideradas tienen capacidad de medida de sus correspondientes variables latentes. Por otro lado, los signos de todos los coeficientes son positivos, por lo que cada variable observable se relaciona de forma directa con la dimensión a la que se asocia.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-81. Dimensionalidad y validez convergente las escalas de medida

		Cargas factoriales estandarizadas λ_i (t- valores estadísticos entre paréntesis)		
		MODELO 1 España RSC Cadena Suministro	MODELO 2 España RSC Interna	MODELO 3 España RSC Externa
ξ_1 -PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	P9A_1	0,447 (8.131****)	0,447 (8.131****)	0,447 (8.131****)
	P9A_2	0,969 (12.515****)	0,969 (12.515****)	0,969 (12.515****)
	P9A_3	0,854 (ítem referencia)	0,854 (ítem referencia)	0,854 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta	82.0%	82.0%	82.0%
	Varianza extraída	62.3%	62.3%	62.3%
η_1 - RSC	P11_1	0,922 (26.031****)	0,928 (27.323****)	0,934 (28.302****)
	P11_2	0,867 (22.428****)	0,877 (23.756****)	0,905 (25.847****)
	P11_3	0,866 (22.374****)	0,870 (23.324****)	0,915 (26.631****)
	P11_4	0,856 (21.824****)	0,873 (23.488****)	0,933 (25.426****)
	P11_5	0,871 (22.681****)	0,866 (22.725****)	0,936 (28.493****)
	P11_6	0,897 (ítem referencia)	0,906 (ítem referencia)	0,905 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta Varianza extraída	95.4% 77.5%	95.7% 78.7%	97.1% 84.9%
η_2 -ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	P13_4	0,688 (12.017****)	0,708 (12.450****)	0,723 (12.290****)
	P14_1	0,759 (14.169****)	0,778 (13.836****)	0,812 (14.854****)
	P14_2	0,883 (15.584****)	0,843 (15.033****)	0,876 (16.104****)
	P14_3	0,759 (ítem referencia)	0,772 (ítem referencia)	0,773 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta Varianza extraída	86.5% 61.7%	85.8% 60.3%	87.5% 63.7%
η_3 -INTENCIÓN DE COMPRA	P16_1	0,846 (9.076****)	0,817 (10.899****)	0,880 (10.899****)
	P16_2	0,789 (9.853****)	0,794 (10.806****)	0,866 (10.806****)
	P16_3	0,885 (9.168****)	0,907 (11.122****)	0,921 (11.122****)
	P17_4	0,515 (ítem referencia)	0,560 (ítem referencia)	0,569 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta Varianza extraída	85.2% 59.7%	86.3% 61.7%	88.9% 67.4%
<i>Índices de calidad de ajuste*</i> (model fit indices)				
	CMIN/DF	1.541 (<3)	1.384 (<3)	1.554 (<3)
	CFI	0.983 (>0.95)	0.989 (>0.95)	0.986 (>0.95)
	GFI	0.940 (~>0.95)	0.948 (>0.95)	0.939 (~>0.95)
	AGFI	0.918 (>0.80)	0.928 (>0.80)	0.917 (>0.80)
	SRMR	0.098 (~<0.08)	0.078 (<0.08)	0.090 (~<0.08)
	RMSEA	0.042 (<0.08)	0.035 (<0.08)	0.042 (<0.08)
	Fiabilidad Compuesta	Varianza extraída		
		$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^m \delta_i)}$	$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$	

* t- estadísticos significativos al 90% de nivel de confianza (p-valor<0.1)

** t- estadísticos significativos al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)

*** t- estadísticos significativos al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

*Umbral de aceptación de los índices de calidad extraídos de Hair et al., (2010)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para completar la comprobación de la validez divergente es necesario que se cumplan estas dos condiciones (tablas 7-83, 7-84 y 7-85):

- MSV (Maximum Shared Variance⁵⁵) < AVE (Average Variance Extracted)
- ASV (Average Shared Variance) < AVE (Average Variance Extracted)

También encontramos que los intervalos de confianza calculados entre las varianzas compartidas que indican la correlación entre los factores latentes no contienen el valor 1, lo que significa que las escalas tienen validez divergente (tablas 7-82, 7-83 y 7-84).

Tabla 7-82. MODELO 1 España RSC cadena de suministro: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (<i>varianzas compartidas</i>) entre constructos							
	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC cadena de suministro	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,820	0,623	0,013	0,008			
RSC cadena de suministro (η_1)	0,954	0,775	0,348	0,126	0,108 [-0,004,0,217] (0,012)		
ACTITUD (η_2)	0,865	0,617	0,348	0,214	0,112 [0,000,0,221] (0,013)	0,590 [0,512,0,658] (0,348)	
INTENCIÓN (η_3)	0,851	0,597	0,281	0,099	-0,010 [-0,121,0,102] (0,000)	0,131 [0,020,0,239] (0,017)	0,530 [0,445,0,606] (0,281)

Fuente: Elaboración propia

⁵⁵ To what extent a variable can be explained in another variable. If correlation between two variables is .8, their shared variance will be .64 (0.8*0.8).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-83. Modelo 2 España RSC interna: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (*varianzas compartidas*) entre constructos

	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC cadena de suministro	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,820	0,622	0,033	0,016			
RSC cadena de suministro (η_1)	0,957	0,787	0,319	0,149	0,182 [0,072,0,288] (0.033)		
ACTITUD (η_2)	0,858	0,603	0,454	0,263	0,127 [0,016,0,240] (0.016)	0,565 [0,528,0,752] (0.319)	
INTENCIÓN (η_3)	0,863	0,617	0,454	0,183	0,005 [-0,107,0,117] (0.000)	0,310 [0,208,0,433] (0.096)	0,674 [0,608,0,731] (0.454)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-84. Modelo 3 España RSC externa: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (*varianzas compartidas*) entre constructos

	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC cadena de suministro	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,820	0,623	0,024	0,014			
RSC cadena de suministro (η_1)	0,971	0,849	0,411	0,202	0,155 [0,044,0,262] (0.024)		
ACTITUD (η_2)	0,875	0,637	0,426	0,285	0,133 [0,022,0,241] (0.018)	0,641 [0,570,0,702] (0.411)	
INTENCIÓN (η_3)	0,889	0,674	0,426	0,199	0,014 [-0,098,0,125] (0.000)	0,414 [0,317,0,502] (0.171)	0,653 [0,482,0,635] (0.426)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.2.2.2.2 Invariación configural y métrica del AFC

Antes de analizar el modelo SEM, se debe probar la invariación configural y métrica del AFC, ver Tablas 7-85 y 7-86, para validar que la estructura y las cargas factoriales son suficientemente equivalentes a través de grupos (clientes Zara y clientes Nike), si no, las variables latentes no serán muy útiles para la moderación (porque no están midiendo realmente la misma construcción latente subyacente para ambos grupos).

Tabla 7-85. Invariación configural

<i>Índices de calidad de ajuste (model fit indices) con la configuración de grupos</i>	MODELO 1 España RSC cadena de suministro	MODELO 2 España RSC interna	MODELO 3 España RSC externa
CMIN/DF	1.419 (<3)	1.501 (<3)	1.443 (<3)
CFI	0.981 (>0.95)	0.978 (>0.95)	0.984 (>0.95)
GFI	0.919 (~>0.95)	0.919 (~>0.95)	0.918 (~>0.95)
AGFI	0.889 (>0.80)	0.888 (>0.80)	0.888 (>0.80)
SRMR	0.114 (~<0.08)	0.105 (~<0.08)	0.108 (~<0.08)
RMSEA	0.026 (<0.08)	0.029 (<0.08)	0.027 (<0.08)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-86. Invariación métrica

ÍTEMS Y CONSTRUCTOS			MODELO 1 España RSC cadena de suministro					MODELO 2 España RSC Interna					MODELO 3 España RSC Externa				
			Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P			
P11_5	<---	RSC	1,010	0,000	0,931	0,000	-0,926	0,817	0,000	0,972	0,000	1,945*	1,018	0,000	0,997	0,000	-0,290
P11_4	<---	RSC	1,002	0,000	0,955	0,000	-0,519	0,948	0,000	0,957	0,000	0,103	1,032	0,000	0,987	0,000	-0,559
P11_3	<---	RSC	1,069	0,000	1,121	0,000	0,529	0,904	0,000	0,967	0,000	0,782	1,012	0,000	0,971	0,000	-0,552
P11_2	<---	RSC	0,944	0,000	1,075	0,000	1,445	0,888	0,000	0,961	0,000	0,938	0,983	0,000	0,958	0,000	-0,330
P11_1	<---	RSC	1,017	0,000	1,007	0,000	-0,134	1,028	0,000	0,991	0,000	-0,503	0,976	0,000	1,014	0,000	0,549
P9A_2	<---	PERCEPCIÓN	1,194	0,000	1,061	0,000	-0,704	1,204	0,000	1,045	0,000	-0,895	1,202	0,000	1,045	0,000	-0,855
P9A_1	<---	PERCEPCIÓN	0,508	0,000	0,328	0,000	1,708*	0,511	0,000	0,326	0,000	-1,755*	0,510	0,000	0,325	0,000	-1,756*
P14_2	<---	ACTITUD	0,981	0,000	1,133	0,000	1,180	0,897	0,000	1,188	0,000	2,062**	1,166	0,000	1,186	0,000	0,144
P14_1	<---	ACTITUD	0,912	0,000	0,857	0,000	-0,461	0,905	0,000	0,903	0,000	-0,017	1,075	0,000	0,860	0,000	-1,636
P13_4	<---	ACTITUD	0,891	0,000	0,877	0,000	-0,098	0,890	0,000	0,948	0,000	0,392	0,935	0,000	0,965	0,000	0,200
P16_3	<---	COMPRA	1,188	0,000	1,512	0,000	1,063	1,238	0,000	1,261	0,000	0,102	1,237	0,000	1,336	0,000	0,426
P16_2	<---	COMPRA	1,207	0,000	1,297	0,000	0,354	1,089	0,000	1,151	0,000	0,289	1,239	0,000	1,367	0,000	0,525
P16_1	<---	COMPRA	1,187	0,000	1,391	0,000	0,705	1,170	0,000	1,055	0,000	-0,547	1,134	0,000	1,273	0,000	0,625

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Los índices de calidad del modelo con la configuración de grupos indican un buen ajuste. Por otro lado, la mayoría de los ítems en cada constructo posee cargas factoriales estadísticamente iguales (p-valores del estadístico z mayores que 0.05 en casi todas las variables observables) en ambos grupos⁵⁶.

- Resumiendo: los índices de calidad de los 3 AFC son óptimos (se cumplen la mayoría de los más importantes), es decir, el modelo ajusta adecuadamente los datos,
- los constructos cumplen la validez convergente y divergente, es decir, están bien explicados por los ítems que los componen y éstos están más relacionados entre sí que con los ítems de otros constructos
- se cumple la invariación configural y métrica a través de grupos para la marca, es decir, la estructura del AFC es válida (índices de calidad óptimos) y es la misma en cada grupo de consumidores.

Así pues, una vez comprobada la validez del AFC, se puede proceder al análisis del modelo SEM.

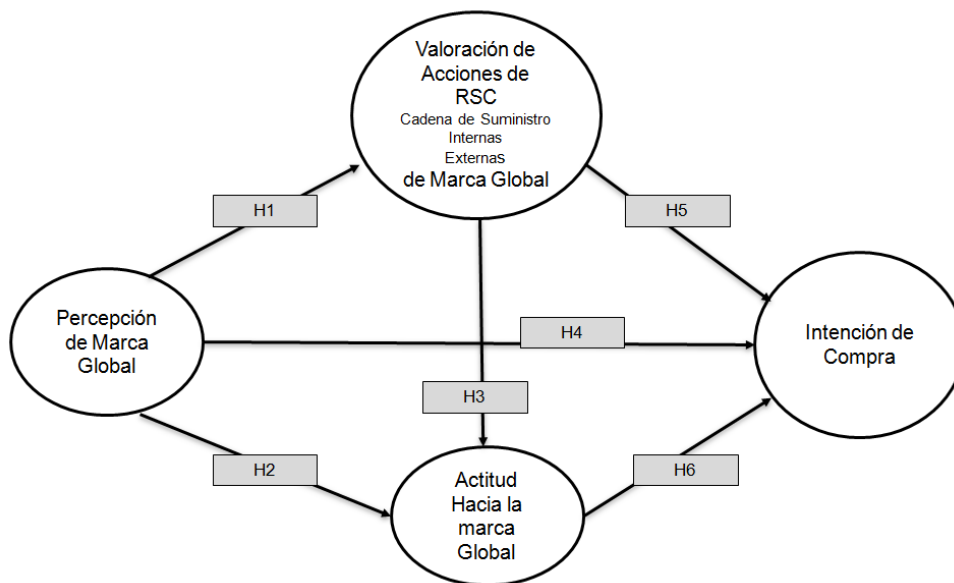
⁶² El ítem P9A_1 tiene cargas factoriales en el constructo PERCEPCIÓN estadísticamente distintas entre grupos para los tres modelos, pero la significatividad es al 10%, no demasiado relevante y sólo un ítem de 3. Igual ocurre con la P11_5 y la P14_2 en el modelo 2 RSC Interna.

7.2.2.3 Modelo de ecuaciones estructurales

Una vez validados los AFC's, se procede a analizar los modelos de ecuaciones estructurales (SEM), con el fin de comprobar las hipótesis planteadas a nivel teórico.

7.2.2.3.1 Análisis global

Figura 7-19. Modelo teórico general España

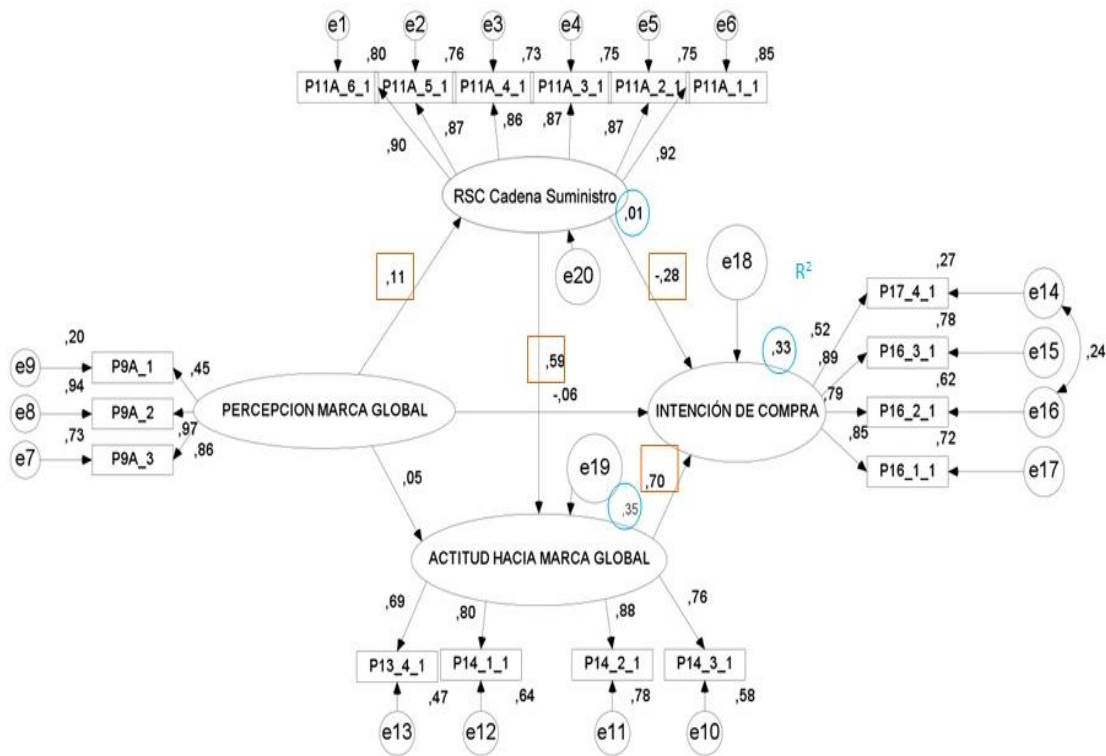


Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Figura 7-19, que presenta el modelo teórico general, al igual que el modelo AFC, es indispensable que el modelo SEM cumpla unos mínimos de calidad de ajuste (ver figuras 7-20, 7-21 y 7-22).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Figura 7-20. Modelo SEM RSC España cadena de suministro resultante para grupo de RSC Cadena de suministro España con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (squared multiple correlation)



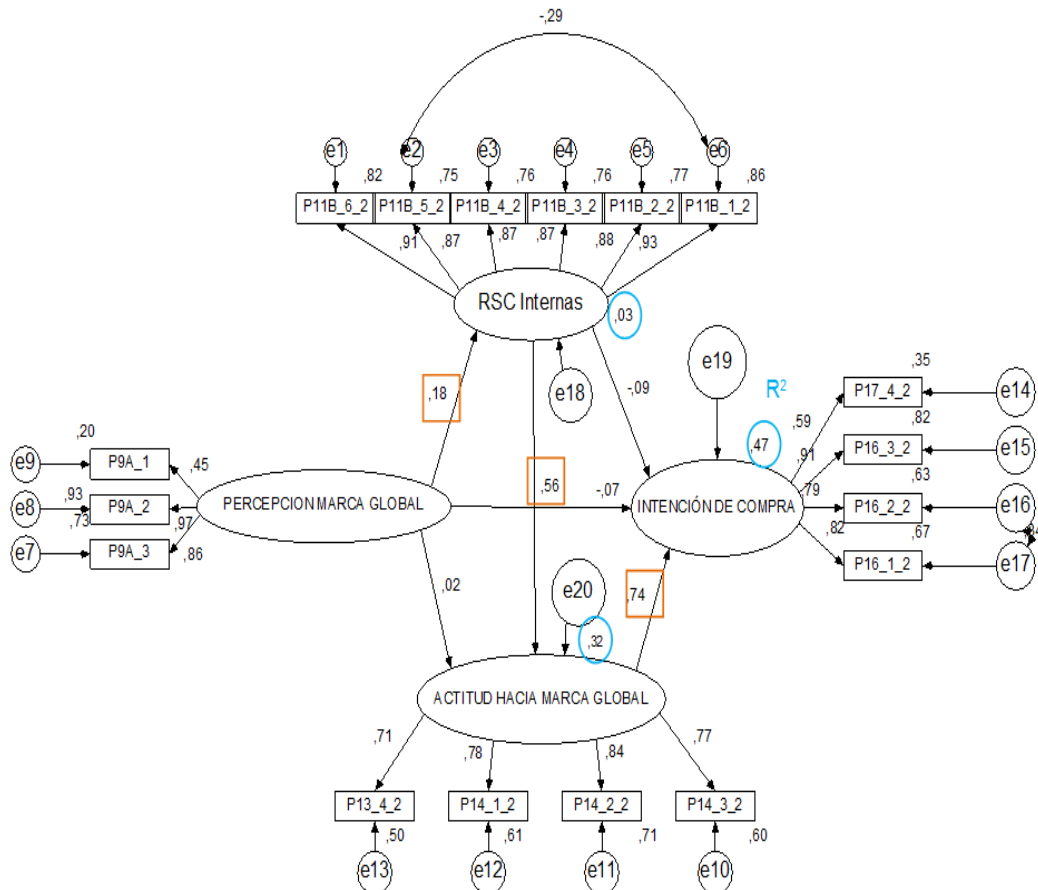
Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con la Figura 7-20, sobre RSC España Cadena Suministro, cómo se vio en el AFC, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores (o razonablemente próximos) a 0.5 en relación al constructo del que forman parte y los residuos de los ítems P17_4_1 y P16_2_1 correlacionan positivamente. La relación entre Percepción y Actitud y la relación entre Percepción y Intención de compra, no resultan significativas (p-valor del coeficiente de regresión mayor de 0.1). Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra. Y la relación entre RSC e intención de

ANÁLISIS DE RESULTADOS

compra, es negativa. El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción apenas explica varianza de RSC ($R^2=0.01$), mientras que un tercio de la varianza de Actitud queda explicada por RSC, Percepción no participa apenas, ($R^2=0.35$), y un tercio de la varianza de Intención de compra queda explicada por RSC y Actitud, tampoco Percepción participa, ($R^2=0.33$).

Figura 7-21. Modelo SEM RSC España interna resultante para grupo de RSC interna España con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (*squared multiple correlation*)



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

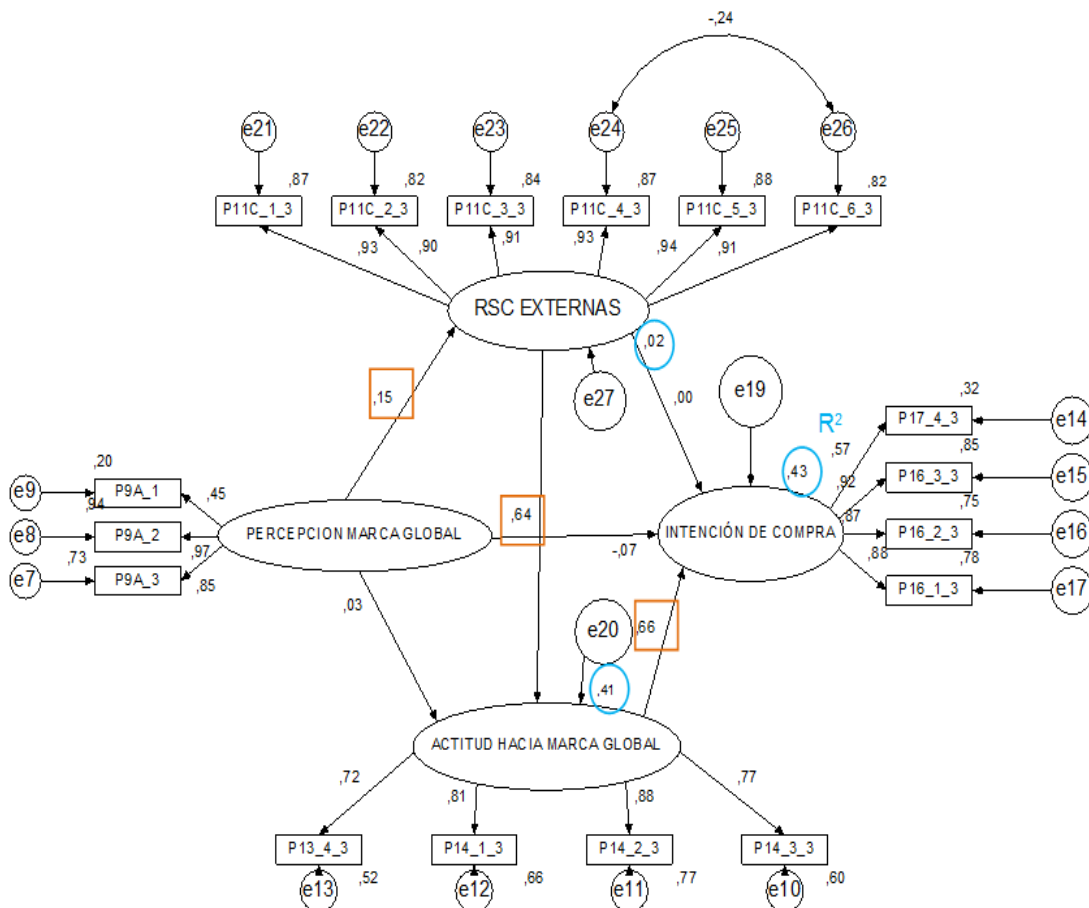
Respecto al modelo de RSC España Interna, cómo se vio en el AFC, siguiendo con la Figura 7-21, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores (o razonablemente próximos) a 0.5 en relación al constructo del que forman parte y los residuos de los ítems P11B_1_2 y P11B_5_2 correlacionan positivamente. La relación entre Percepción y Actitud y la relación entre Percepción e Intención de compra, y la relación entre RSC e Intención de compra no resultan significativas (p-valor del coeficiente de regresión mayor de 0.1). Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra. El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción apenas explica varianza de RSC ($R^2=0.03$), mientras que un tercio de la varianza de Actitud queda explicada por RSC, Percepción no participa apenas, ($R^2=0.32$), y la mitad de la varianza de Intención de compra, es explicada por RSC y Actitud, Percepción casi tampoco participa.

Respecto al modelo de RSC España Externa, cómo se vio en el AFC, siguiendo con la Figura 7-22, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores (o razonablemente próximos) a 0.5. en relación al constructo del que forman parte y los residuos de los ítems P11C_4_3 y P11C_6_3 correlacionan positivamente. La relación entre Percepción y Actitud y la relación entre Percepción e Intención de compra, y la relación entre RSC e Intención de compra no resultan significativas (p-valor del coeficiente de regresión mayor de 0.1). Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra. El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción apenas

ANÁLISIS DE RESULTADOS

explica varianza de RSC ($R^2=0.02$), mientras que prácticamente la mitad de la varianza de Actitud queda explicada por RSC, Percepción no participa apenas, ($R^2=0.41$), y casi la mitad de la varianza de Intención de compra es explicada por RSC y Actitud, Percepción casi tampoco participa. ($R^2=0.43$).

Figura 7-22. Modelo SEM RSC España xxterna resultante para grupo de RSC externa España con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (*squared multiple correlation*)



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las tablas 7-87, 7-88 y 7-89, se muestran los índices de calidad de los modelos SEM y los coeficientes de regresión entre los constructos

Tabla 7-87. Modelo 1 España RSC cadena de suministro

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC Cadena de suministro	H1.1.E.	(γ_{11}) 0.108 [†]	1,811	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.1.E.	(γ_{21}) 0.048	0.915	Rechazada
RSC Cadena de suministro → Actitud	H3.1.E.	(β_{21}) 0.585 ^{***}	9.504	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.1.E.	(γ_{31}) -0.059	-1.060	Rechazada
RSC Cadena de suministro → Intención de compra	H5.1.E.	(β_{31}) -0.275 ^{***}	-3.614	Aceptada
Actitud → Intención de compra	H6.1.E.	(β_{32}) 0.699 ^{***}	6.533	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste[†] (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF	1.419 (<3)		
	CFI	0.981 (>0.95)		
	GFI	0.919 (~>0.95)		
	AGFI	0.889 (>0.80)		
	SRMR	0.114 (~<0.08)		
	RMSEA	0.026 (<0.08)		

[†] coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor<0.1

^{**} coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>1.96, p-valor<0.05

^{***} coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>2.57, p-valor<0.01

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-88. Modelo 2 España RSC interna

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC Cadena de suministro	H1.2.E.	0.182 ^{***}	3.069	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.2.E.	0.025	0.454	Rechazada
RSC Cadena de suministro → Actitud	H3.2.E.	0.560 ^{***}	9.573	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.2.E.	-0.071	0.171	Rechazada
RSC Cadena de suministro → Intención de compra	H5.2.E.	-0.093	0.152	Rechazada
Actitud → Intención de compra	H6.2.E.	0.736 ^{***}	7.647	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste[†] (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF	1.501 (<3)		
	CFI	0.978 (>0.95)		
	GFI	0.919 (~>0.95)		
	AGFI	0.888 (>0.80)		
	SRMR	0.105 (~<0.08)		
	RMSEA	0.029 (<0.08)		

[†] coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor<0.1

^{**} coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>1.96, p-valor<0.05

^{***} coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>2.57, p-valor<0.01

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-89. Modelo 3 España RSC externa

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción -> RSC Cadena de suministro	H1.3E.	0.155***	2.624	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.3.E.	0.034	0.500	Rechazada
RSC Cadena de suministro→ Actitud	H3.3.E.	0.636***	10.745	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.3.E.	-0.074	0.141	Rechazada
RSC Cadena de suministro →Intención de compra	H5.3.E.	0.001	0.993	Rechazada
Actitud → Intención de compra	H6.3.E.	0.662***	7.005	Aceptada
<i>Indices de calidad de ajuste* (model fit indices)</i>				
	CMIN/DF	1.443 (<3)		
	CFI	0.984 (>0.95)		
	GFI	0.918 (~>0.95)		
	AGFI	0.888 (>0.80)		
	SRMR	0.108 (~<0.08)		
	RMSEA	0.027 (<0.08)		

* coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor<0.1

** coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>1.96, p-valor<0.05

*** coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>2.57, p-valor<0.01

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en las tablas 7-88, 7-89 y 7-90, los modelos estructurales propuestos presentan un buen ajuste ya que prácticamente todos los índices de calidad están dentro de los umbrales de aceptación para considerar válido el modelo (excepto GFI y SRMR, pero están muy cerca). Cuántas más variables exógenas impactan significativamente sobre una variable endógena (máximo 3 en este modelo) y más fuertes son estas relaciones establecidas (mayor coeficiente), mayor es el porcentaje de varianza explicada (R^2) por las variables exógenas en cada variable endógena—máximo es 1-.

En cuanto a las relaciones contrastadas:

- en los tres modelos, se establecen, de manera significativa al 99%, impactos positivos entre la RSC y la Actitud de compra y entre la Actitud y la Intención de compra con coeficientes por encima del 0.5 (β_{21} y β_{32}).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- La relación entre Percepción y RSC es positiva y significativa al 99% para los modelos 2 y 3 pero sólo al 90% para el modelo 1 España. Los impactos, aunque significativos, son de menor magnitud que el resto de relaciones establecidas ($\gamma_{11} < 0.2$).
- La relación entre RSC e Intención de compra es negativa ($\beta_{31} = -0.275$) y significativa al 99% sólo para el modelo 1 España; en los modelos 2 y 3, no se establece impacto significativo.
- El resto de relaciones, Percepción y Actitud, Percepción e intención de compra y no son significativas (coeficientes γ_{12} , γ_{12} con estadísticos t (valor absoluto) asociados por debajo de 1.5 y p-valores mayores de 0.1).

Tabla 7-90. Resumen de las hipótesis contrastadas España (coeficientes de regresión significativos)

	MODELO 1 España RSC Cadena de suministro	MODELO 2 España RSC Interna	MODELO 3 España RSC Externa
H1: Percepción → RSC	(H1.1.E.) 0.108*	(H1.2.E.) 0.182***	(H1.3.E.) 0.155***
H2: Percepción → Actitud	(H2.1.E.)	(H2.2.E.)	(H2.3.E.)
H3: RSC → Actitud	(H3.1.E.) 0.585***	(H3.2.E.) 0.560***	(H3.3.E.) 0.636***
H4: Percepción → Intención de compra	(H4.1.E.)	(H4.2.E.)	(H4.3.E.)
H5: RSC → Intención de compra	(H5.1.E.) -0.275***	(H5.2.E.)	(H5.3.E.)
H6: Actitud → Intención de compra	(H6.1.E.) 0.699***	(H6.2.E.) 0.736***	(H6.3.E.) 0.662***

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo tabla resumen 7-90, y como antecedente del análisis comparativo en profundidad se realiza en el epígrafe 7.3. de los resultados de los tres modelos de relaciones RSC España, en función de sus beneficiarios, aquí se enuncian los resultados a destacar:

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Respecto al Modelo 1 RSC España cadena de suministro, la percepción de marca global impacta positiva y levemente en La RSC Cadena de suministro. La percepción de marca global no impacta en la Actitud hacia la marca global. la RSC Cadena de suministro impactan positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. La percepción hacia la marca global no impacta en la Intención de compra. La RSC Cadena de suministro no impactan en la Intención de compra. La actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

Respecto a los resultados del Modelo 2 RSC España Interna la percepción de marca global impacta positiva y levemente en la RSC Interna. En cambio la percepción de marca global no impacta en la Actitud hacia la marca global. Mientras la RSC Interna impactan positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. La percepción hacia la marca global no impacta en la Intención de compra. Y la RSC Interna no impacta en la Intención de compra. Finalmente la actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

Finalmente respecto a los resultados del Modelo 3 RSC España Externa, la percepción de marca global impacta positiva y levemente en la RSC Externa, mientras la percepción de marca global no impacta en la Actitud hacia la marca global y la RSC Externa impactan positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. Por su parte la percepción hacia la marca global no impacta en la Intención de compra y la RSC Externa no impactan en la Intención de compra. Finalmente se constata que la actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

7.2.2.3.2 Moderación por el tipo de marca

La moderación determina si las relaciones hipotetizadas en un modelo difieren en distintos grupos poblacionales, en este caso, entre clientes de Zara y clientes de Nike. Los resultados del análisis de moderación por marca, para el mercado español, se encuentran en la Tabla 7-91, y según la misma podemos adelantar que: en el Modelo de España, RSC Cadena de suministro, la relación entre RSC Cadena de suministro y Actitud difiere entre los grupos de Zara y Nike siendo el impacto de la RSC mayor entre los clientes de Nike. En cambio en el modelo de España, RSC Interna, la marca no modera ninguna de las relaciones globales establecidas. Y finalmente en el Modelo de España, RSC Externa, no hay diferencias significativas en las relaciones establecidas entre constructos entre clientes de Zara y clientes Nike, es decir, el tipo de marca no modera las relaciones.

7.2.2.3.3 Mediaciones

El modelo que se ha expuesto hasta ahora no analiza en profundidad las cadenas de relaciones más complejas, mediaciones, (véanse las Tablas 7-91 y 7-92) que se establecen entre los constructos ni tampoco analiza si hay diferencias en dichas relaciones complejas según marca favorita, es decir a través de la mediación moderada.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-91. Moderación por marca

RELACIONES			MODELO 1 España RSC cadena de suministro					MODELO 2 España RSC Interna					MODELO 3 España RSC Externa				
			Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P			
RSC	<---	PERCEPCIÓN	0,092	0,241	0,105	0,131	0,129	0,230	0,003	0,121	0,114	-1,006	0,172	0,035	0,124	0,102	-0,430
ACTITUD	<---	PERCEPCIÓN	0,089	0,163	-0,026	0,597	-1,425	-0,043	0,552	0,052	0,296	1,084	-0,042	0,494	0,080	0,090	1,580
ACTITUD	<---	RSC	0,428	0,000	0,641	0,000	1,996**	0,548	0,000	0,436	0,000	-1,047	0,492	0,000	0,558	0,000	0,686
COMPRA	<---	RSC	-0,270	0,002	-0,122	0,170	1,177	-0,081	0,352	-0,055	0,487	0,218	0,058	0,481	-0,038	0,645	-0,823
COMPRA	<---	PERCEPCIÓN	-0,059	0,379	-0,037	0,429	0,274	-0,102	0,122	-0,033	0,545	0,797	-0,092	0,155	-0,041	0,421	0,625
COMPRA	<---	ACTITUD	0,707	0,000	0,541	0,000	-0,860	0,618	0,000	0,878	0,000	1,278	0,632	0,000	0,695	0,000	0,318

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-92. Efectos totales directos e indirectos entre constructos

Efectos totales (sobre variables dependientes)				
	Relación	RSC	ACTITUD	INTENCIÓN
MODELO 1 España RSC Cadena de suministro	PERCEPCIÓN	0.11* [0.11]+ (0.00)	0.07 [0.00]+ (0.11*0.59)	0.04 [0.00]+(0.11*-0.28+0.11*0.59*0.70)
	RSC	----	0.59*** [0.59]+ (0.00)	0.13** [-0.28]+ (0.59*0.70)
	ACTITUD	----	----	0.70*** [0.70]+ (0.00)
MODELO 2 España RSC Interna	PERCEPCIÓN	0.18*** [0.18]+ (0.00)	0.10 [0.00]+ (0.18*0.56)	0.07 [0.00]+(0.18*0.56*0.74)
	RSC	----	0.56*** [0.56]+ (0.00)	0.41** [0.00]+ (0.56*0.74)
	ACTITUD	----	----	0.74*** [0.74]+ (0.00)
MODELO 3 España RSC Externa	PERCEPCIÓN	0.15*** [0.15]+ (0.00)	0.10 [0.00]+ (0.15*0.64)	0.06 [0.00]+ (0.15*0.64*0.66)
	RSC	----	0.64*** [0.64]+ (0.00)	0.42** [0.00]+ (0.64*0.66)
	ACTITUD	----	----	0.66*** [0.66]+ (0.00)

* efectos totales significativos al 90% de nivel de confianza: p -valor<0.1

** efectos totales estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: p -valor<0.05

*** efectos totales estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: p -valor<0.01

La primera cifra en cada celda representa el efecto total de la variable independiente sobre la variable dependiente. La segunda cifra de cada celda (entre corchetes) representa el efecto directo de la variable independiente sobre la variable dependiente. El resto de cifras (entre paréntesis) representa los efectos indirectos de la variable independiente sobre la variable dependiente. Los valores de los efectos indirectos son el resultado de multiplicar el coeficiente de todas las relaciones directas que existan entre el variable independiente y la variable dependiente. Por ejemplo, en el MODELO 1 España, el efecto indirecto de la Percepción sobre la Intención de compra incluye el efecto de los mediadores RSC y Actitud. Así, el efecto indirecto es el producto $(\beta_1=0.11 * \beta_5=-0.28) + (\beta_2=0.05 * \beta_6=0.70) + (\beta_1=0.11 * \beta_3=0.59 * \beta_6=0.70)$ en caso de que todos los β sean significativos, aquí, $\beta_2=0.05$ no lo es por lo que se excluye del cálculo del efecto indirecto.

Fuente: Elaboración propia

A continuación se analizan más detalladamente las mediaciones.

Dado que hay varios posibles mediadores en las relaciones establecidas, se analizarán por separado cada una de estas cadenas de relaciones complejas, a saber:

- RSC media la relación entre Percepción e Intención
- RSC media la relación entre Percepción y Actitud

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Actitud media la relación entre Percepción e Intención
- Actitud media la relación entre RSC e Intención

Tabla 7-93. Mediación de RSC y actitud

	Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
MODELO 1 España RSC Cadena de suministro	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	-0.01 (0.893)	-----	-----
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.12* (0.066)	0.05 (0.372)	0.063** (0.049) Total
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	-0.01 (0.893)	-----	-----
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.13** (0.039)	-0.28*** (0.001)	0.410*** (0.005) Parcial
MODELO 2 España RSC Interna	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.00 (0.950)	-----	-----
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.13* (0.037)	0.03 (0.636)	0.102*** (0.005) Total
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.00 (0.950)	-----	-----
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.31*** (<0.001)	-0.10 (0.105)	0.414** (0.010) Total
MODELO 3 España RSC Externa	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	-0.08 (0.130)	-----	-----
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.14** (0.029)	0.04 (0.490)	0.099*** (0.007) Total
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	-0.08 (0.130)	-----	-----
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.41*** (<0.001)	-0.01 (0.901)	0.422** (0.012) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

Los resultados del análisis de mediaciones según Tabla 7-93, en los tres modelos de España, son los siguientes, en el Modelo 1 de la RSC Cadena de suministro, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud es total, el efecto directo se elimina en presencia del mediador, es decir, la relación entre Percepción y Actitud está explicada sólo a través de la RSC. Y por su parte la Actitud media parcialmente la relación entre RSC e Intención de compra, es decir, parte de la relación entre RSC e Intención de compra está determinada por la Actitud hacia la marca global.

Por su parte en el Modelo 2 de la RSC Interna la mediación de RSC entre Percepción y Actitud es total, el efecto directo se elimina en presencia del mediador, es decir, la relación entre Percepción y Actitud está explicada sólo a través de la RSC. En el caso de la actitud, ésta media totalmente la relación entre RSC e Intención de compra, es decir, la relación entre RSC e Intención de compra sólo se explica a través la Actitud hacia la marca global; por último en el caso del Modelo 3 de España, RSC Externa, la RSC media totalmente la relación entre Percepción y Actitud; y la Actitud media totalmente la relación entre RSC e Intención de compra. Estos resultados se analizan comparativamente en el epígrafe 7.3.

7.2.2.3.4 Mediación moderada por el tipo de marca

La mediación moderada combina ambos análisis: por un lado comprueba si hay mediación y, si la hay, comprueba si difiere entre clientes de Zara y clientes de Nike. Las mediaciones ya están analizadas por lo que sólo se analizará la moderación de las mediaciones que hayan resultado significativas.

Estas son las hipótesis de mediación moderada:

- El tipo de marca favorita modera la mediación de RSC establecida entre Percepción e Intención.
- El tipo de marca favorita modera la mediación de RSC establecida entre Percepción y Actitud.
- El tipo de marca favorita modera la mediación de Actitud establecida entre Percepción e Intención.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- El tipo de marca favorita modera la mediación de Actitud establecida entre RSC e Intención

La mediación moderada se analiza en base a tres criterios:

- Comprobando si ha habido cambio en la naturaleza de la mediación (parcial/ total/ no mediación).
- Comprobando si se produce cambio en la fuerza y/o dirección del efecto indirecto
- Comprobar la significatividad de la diferencia entre los efectos indirectos. Para ello, se aplica un test de heterogeneidad que comprueba si los efectos indirectos ($c*d$, producto de los efectos c y d) son significativamente distintos entre clientes de Zara y Nike⁵⁷.

La hipótesis nula asociada con la prueba de heterogeneidad es que la diferencia entre las dos estimaciones puntuales de efecto mediado en cada grupo es cero:

$$H_0: c^*d_{\text{clientes Zara}} - c^*d_{\text{clientes Nike}} = 0 \quad (1)$$

Si las estimaciones puntuales en cada grupo son estadísticamente diferentes una de la otra, hay moderación significativa del efecto indirecto (es decir, se cumple la heterogeneidad en el producto $c*d$), de tal manera que el efecto mediado es moderado por la marca. Para comprobar la significación estadística de la estimación en la ecuación 1, la diferencia está dividida por un error estándar de la

⁵⁷ Aunque las pruebas para la moderación de un efecto mediado basado en la heterogeneidad de los coeficientes de efectos individuales (c y d por separado) en el modelo de mediación son más fuertes (*Edward y Lambert (2007)*, *James y Brett (1984)*, *Morgan-López y MacKinnon (2006)*, y *Wegener y Fabrigar (2000)*) que una prueba basada en la heterogeneidad del producto (debido a la baja potencia habitual para detectar interacciones), estas pruebas también elevan las tasas de error de tipo 1. Por eso, a pesar de los problemas potenciales para hacer inferencias sobre la moderación del producto $c*d$ a partir de información sobre la moderación de los caminos individuales, se considera aceptable la ampliación de una prueba de significación conjunta (donde la prueba de mediación se basa en la significatividad de los efectos individuales en el modelo de manera que si tanto c y d son significativas entonces, el efecto mediado $c * d$ se considera significativo) a los modelos para la mediación y la moderación.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

estimación para formar un estadístico z. Si los grupos son independientes, el error estándar de la diferencia entre los dos coeficientes es:

$$(2) s_{combinada} = \sqrt{s_{a^*b^*ZARA}^2 + s_{a^*b^*NIKE}^2}$$

Donde $s_{a^*b^*ZARA}^2$ es la varianza del efecto mediado en clientes de Zara y $s_{a^*b^*NIKE}^2$ la varianza del efecto mediado en clientes de Nike.

Tabla 7-94. Modelo 1 España RSC cadena de suministro: mediación moderada por marca

Zara			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.16* (0.070)	0.11 (0.161)	0.048 (0.263) Sin mediación
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.04 (0.678)	-----	-----
Nike			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.05 (0.530)	-----	-----
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.30*** (0.003)	-0.18 (0.142)	0.473*** (0.007) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

*Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10*

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-94, sobre mediaciones por marca en el modelo RSC cadena de suministro, la Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra no actúa igual entre clientes de Zara y clientes de Nike: para los clientes de Zara, la actitud no es mediadora pues ni siquiera hay efecto directo entre RSC e Intención. Sin embargo para los clientes de Nike, la relación entre RSC e intención sólo se entiende a través de la Actitud. Por eso se dice que la mediación

ANÁLISIS DE RESULTADOS

de la Actitud en la relación entre RSC e Intención de compra está moderada por el tipo de marca.

Respecto a la mediación de RSC entre Percepción y Actitud, para los clientes de Zara, el efecto directo (sin mediador) al desglosarse en efecto directo (con mediador) y efecto indirecto, pasa de significativo a no significativo porque la magnitud de la relación establecida -el efecto directo (sin mediador)-, aun siendo significativa, no es muy relevante. Para los clientes de Nike, tampoco hay mediación pues ni siquiera hay relación entre Percepción y Actitud.

Tabla 7-95. Modelo 2 España RSC interna: mediación moderada por marca

Zara			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.10 (0.276)	-----	-----
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.24*** (0.007)	-0.12 (0.180)	0.363*** (0.009) Total
Nike			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.16* (0.070)	0.08 (0.276)	0.08 (0.134) Sin mediación
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.39*** (<0.001)	-0.07 (0.461)	0.460*** (0.005) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

*Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10*

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-95, sobre mediaciones por marca en el modelo RSC Interna, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud, para los clientes de Nike, el efecto directo (sin mediador) al desglosarse en efecto directo (con mediador) y efecto indirecto, pasa de significativo a no significativo porque la magnitud de la relación establecida -el efecto directo (sin mediador)-, aun siendo significativa, no es muy relevante. Para los clientes de Zara, tampoco hay mediación pues ni siquiera hay relación entre Percepción y Actitud.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La ACTITUD como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra es total para ambos grupos de clientes, sin embargo, para saber si son iguales hay que comprobar que los efectos indirectos son estadísticamente iguales.

En el caso de la mediación mencionada, no se cumple la heterogeneidad según tipo de marca ya que el p-valor mayor de 0.1 (tabla 7-96) indica que la diferencia de efectos indirectos no es significativamente distinta de cero por lo que los efectos indirectos no difieren entre grupos de consumidores según tipo de marca y, por tanto, la mediación establecida no está moderada por la marca.

Tabla 7-96. Test de heterogeneidad

Efecto indirecto de la relación RSC e INTENCIÓN de compra con mediación de ...		Zara	Nike	Estadístico z	p-valor asociado
ACTITUD	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.338	0.388	0.370	0.712
	Error estándar	0.101	0.090		

* diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.1)
 ** diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)
 *** diferencias de efectos indirectos significativas al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-97. Modelo 3 España RSC externa: mediación moderada por marca

Zara			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.06 (0.528)	-----	-----
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.39*** (<0.000)	0.04 (0.180)	0.344*** (0.007) Total
Nike			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.22** (0.014)	0.11* (0.082)	0.097 (0.126) Sin mediación
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.45*** (<0.001)	-0.05 (0.461)	0.505** (0.010) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión
 Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Siguiendo la Tabla 7-97, sobre mediaciones por marca en el modelo RSC Externa, en la mediación de RSC entre Percepción y Actitud, para los clientes de Nike, el efecto indirecto no es significativo porque el camino “c” no lo es; además, el efecto directo con mediador es débil pues sólo es significativo al 10%. Para los clientes de Zara, tampoco hay mediación pues ni siquiera hay relación entre Percepción y Actitud.

La Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra es total para ambos grupos de clientes, sin embargo, para saber si son iguales hay que comprobar que los efectos indirectos son estadísticamente iguales. En el caso de la mediación mencionada, no se cumple la heterogeneidad según tipo de marca ya que el p-valor mayor de 0.1 (véase la Tabla 7-98) indica que la diferencia de efectos indirectos no es significativamente distinta de cero por lo que los efectos indirectos no difieren entre grupos de consumidores según tipo de marca y, por tanto, la mediación establecida no está moderada por la marca.

Tabla 7-98. Test de heterogeneidad

Efecto indirecto de la relación RSC e INTENCIÓN de compra con mediación de ...		Zara	Nike	Estadístico z	p-valor asociado
ACTITUD	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.318	0.386	0.471	0.637
	Error estándar	0.103	0.101		

* diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.1)

** diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)

*** diferencias de efectos indirectos significativas al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la siguiente Tabla 7-99 se muestra un resumen de las mediaciones y las mediaciones moderadas por marca para los tres modelos de España, que serán comentados en final de esté Capítulo 7 de forma comparativa con los otros modelos objetivo de esta tesis doctoral:

Tabla 7-99. Resumen mediaciones y mediaciones moderadas por marca España

España	MODELO 1 España RSC cadena de suministro		MODELO 2 España RSC INT		MODELO 3 España RSC EXT	
	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	NO	-----	NO	-----	NO	-----
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	No existe mediación ni para Zara ni para Nike	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	No existe mediación ni para Zara ni para Nike	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	No existe mediación ni para Zara ni para Nike
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	NO	-----	NO	-----	NO	-----
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	Parcial, cambia la dirección de la relación	Sí Zara: no mediación Nike: Mediación total	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la medición total se comporta igual para Nike y para Zara	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la mediación total se comporta igual para Nike y para Zara

** La magnitud pequeña de algunos efectos directos (coeficientes de 0.1) provoca que al desglosarse en efecto directo e indirecto en presencia de mediador no sean lo suficientemente grandes para ser considerados significativos.*

Fuente: Elaboración propia

7.2.3 Modelo Estados Unidos

7.2.3.1 Validez y fiabilidad de las escalas utilizadas

Siguiendo a Hair, et al., (2010), se analizará la validez de los constructos planteados. Para conseguir los objetivos del estudio, se contrastará una serie de hipótesis mediante análisis causal. Al igual que en España y el modelo global, estas 6 hipótesis se desglosan en 18 en función de los tres grupos de RSC considerados. Al igual que el modelo de España y Estados Unidos (muestra total), en el caso de Estados Unidos, cada uno de los tres modelos definidos por el grupo de RSC analizado tiene unas respuestas distintas para los constructos actitud hacia la marca global e intención de compra de marca global. El constructo percepción de marca global es común para los tres modelos (véase la Tabla 7-100)

Tabla 7-100. Hipótesis generales

Hipótesis	Constructos o variables latentes	Variables observables o ítems
H1	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
H2	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
H3	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
H4	Percepción De Marca Global	P9A_1, P9A_2, P9A_3
	Intención De Compra de Marca Global	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4
H5	RSC Multidimensional	P11_1, P11_2, P11_3, P11_4, P11_5, P11_6
	Intención De Compra de Marca Global	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4
H6	Actitud Hacia Marca Global	P13_4, P14_1, P14_2, P14_3
	Intención De Compra	P16_1, P16_2, P16_3, P17_4

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.2.3.1.1 Fiabilidad de escala

Para analizar la fiabilidad de las escalas en cada constructo utilizaremos el estadístico *alpha* propuesto por Cronbach (1951), que determina el grado de consistencia interna de una escala de medición mediante el cálculo de la correlación media de una de sus variables con todas las demás variables de la escala.

Tabla 7-101. Alpha de Cronbach

Constructo	Alfa de Cronbach		
	Modelo RSC cadena de suministro	Modelo RSC Interna	Modelo RSC Externa
Percepción de marca global	0.863	0.863	0.863
RSC	0.936	0.958	0.957
Actitud hacia marca global	0.905	0.884	0.915
Intención de compra	0.895	0.916	0.913

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la Tabla 7-101,, los valores de la α de Cronbach son muy elevados (por encima de 0.8) para cada constructo por lo que los constructos que intervienen en las hipótesis planteadas cumplen con los criterios de fiabilidad de la escala de medida.

7.2.3.1.2 Unidimensionalidad de los constructos

El propósito de este análisis es verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación. Para todos los constructos, los AFE's resultan válidos ($KMO > 0.7$ y Chi^2 significativo) y con un solo factor con autovalor > 1 que explica más del 60% de la varianza. Se comprueba así la unidimensionalidad de los constructos (Miquel et al., 1997); (véanse las Tablas 7-102, 7-103 y 7-104)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-102. AFE Modelo RSC cadena de suministro Estados Unidos

ítems	AFE's para cada constructo			
	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	RSC Cadena de suministro	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,827			
P9A_2	,912			
P9A_3	,919			
P11A_1		,876		
P11A_2		,835		
P11A_3		,871		
P11A_4		,899		
P11A_5		,867		
P11A_6		,878		
P13_4_1			,869	
P14_1_1			,894	
P14_2_1			,899	
P14_3_1			,867	
P16_1_1				,911
P16_2_1				,906
P16_3_1				,896
P17_4_1				,788
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores >1	78.68%	75.95%	77.89%	76.82%
Prueba de KMO	0.699	0.919	0.843	0.833
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =485.0 sig. 0,000	Chi ² =1476.4 sig. 0,000	Chi ² =784.45 sig. 0,000	Chi ² =797.17 sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-103. AFE Modelo RSC interna Estados Unidos

ítems	AFE's para cada constructo			
	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	RSC Interna	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,827			
P9A_2	,912			
P9A_3	,919			
P11B_1		0.934		
P11B_2		0.904		
P11B_3		0.893		
P11B_4		0.898		
P11B_5		0.910		
P11B_6		0.914		
P13_4_2			0.837	
P14_1_2			0.886	
P14_2_2			0.866	
P14_3_2			0.857	
P16_1_2				0.921
P16_2_2				0.926
P16_3_2				0.923
P17_4_2				0.817
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores >1	78.68%	82.62%	74.26%	80.65%
Prueba de KMO	0.699	0.935	0.835	0.845
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =485.0 sig. 0,000	Chi ² =1936.13 sig. 0,000	Chi ² =656.10 sig. 0,000	Chi ² =965.67 sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-104. AFE Modelo RSC externa Estados Unidos

ítems	AFE's para cada constructo			
	PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	RSC Externa	ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	INTENCIÓN DE COMPRA
P9A_1	,827			
P9A_2	,912			
P9A_3	,919			
P11C_1		0.886		
P11C_2		0.907		
P11C_3		0.913		
P11C_4		0.922		
P11C_5		0.910		
P11C_6		0.908		
P13_4_3			0.865	
P14_1_3			0.912	
P14_2_3			0.901	
P14_3_3			0.892	
P16_1_3				0.930
P16_2_3				0.926
P16_3_3				0.927
P17_4_3				0.798
% Varianza explicada por los factores de cada AFE con autovalores >1	78.68%	82.36%	79.68%	80.48%
Prueba de KMO	0.699	0.935	0.854	0.843
Prueba de esfericidad de Barlett:	Chi ² =485.0 sig. 0,000	Chi ² =1909.46 sig. 0,000	Chi ² =853.99 sig. 0,000	Chi ² =991.71 sig. 0,000

Fuente: Elaboración propia

7.2.3.2 Análisis factorial confirmatorio (AFC)

Al igual que los modelos de España, los modelos propuestos para Estados Unidos constan de 4 constructos o variables latentes, elegidas, ellas y sus escalas de medida, de acuerdo a la teoría explicada anteriormente, lo que provee al modelo de consistencia conceptual, véanse las Figuras 7-23 a 7-28:

- 1 exógena ((ξ_1 –PERCEPCIÓN DE MARCA GLOBAL) compuesta por 3 variables observables⁵⁸ (X1, X2, X3).
- 3 endógenas:
 - η_1 - RSC compuesta por 6 variables observables (Y1 a Y6).

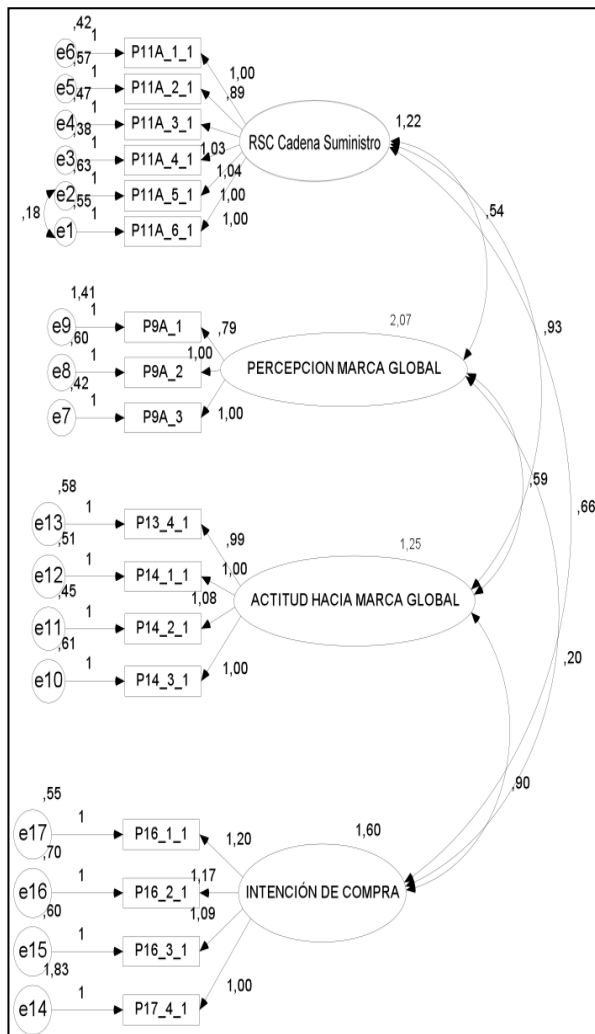
⁵⁸ Esta es la nomenclatura técnica de la metodología SEM: los ítems de variables exógenas empezarán por X y los ítems de variables endógenas empezarán por Y.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- η_2 - ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL compuesta por 4 variables observables (Y7 a Y10)
- η_3 - INTENCIÓN DE COMPRA compuesta por 4 variables observables (Y11 a Y14).

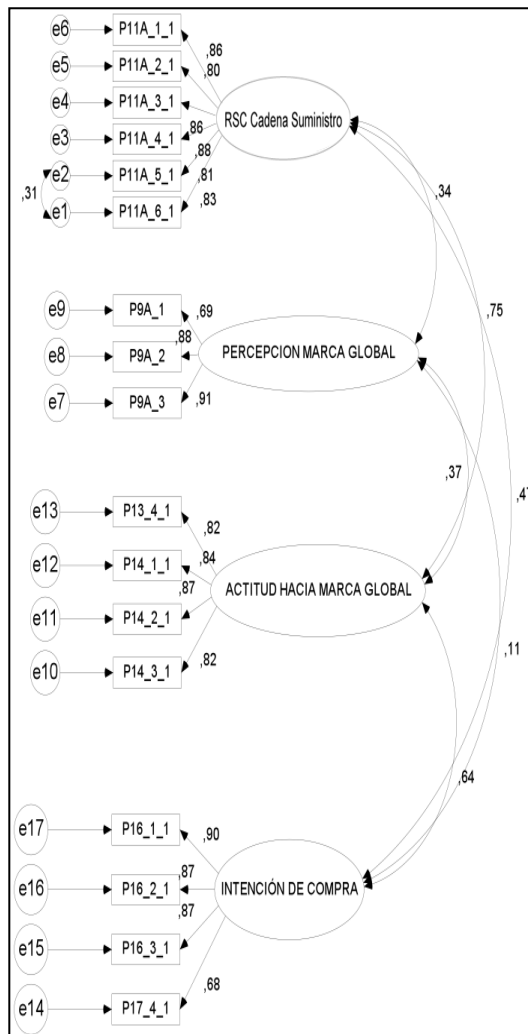
Modelo 1 Estados Unidos: RSC Cadena de suministro

Figura 7-24. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-23. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos

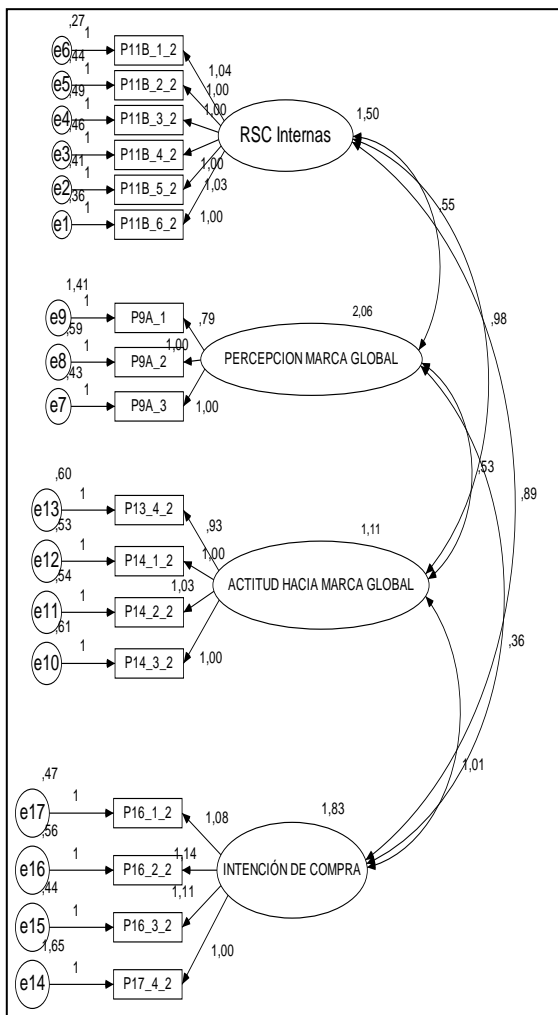


Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

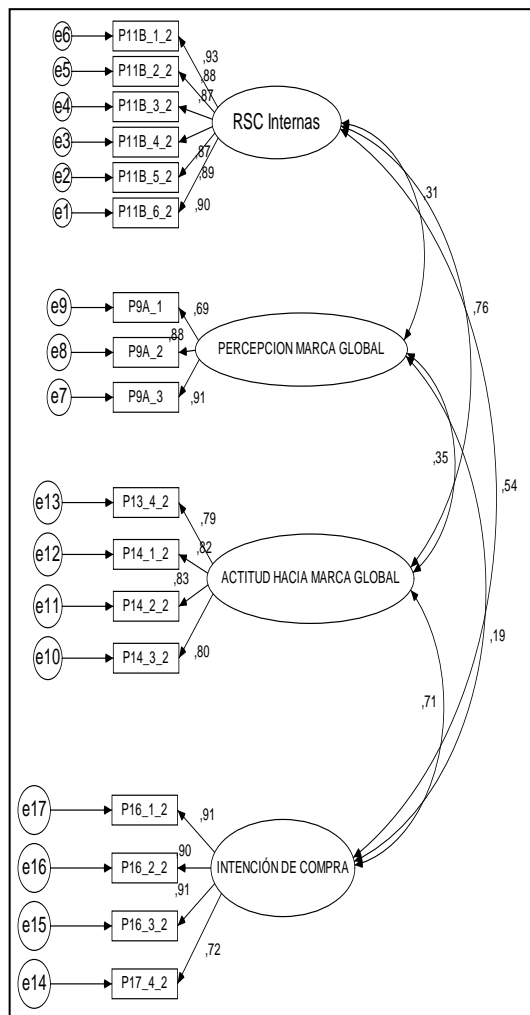
MODELO 2 Estados Unidos: RSC Interna

Figura 7-26. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-25. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos

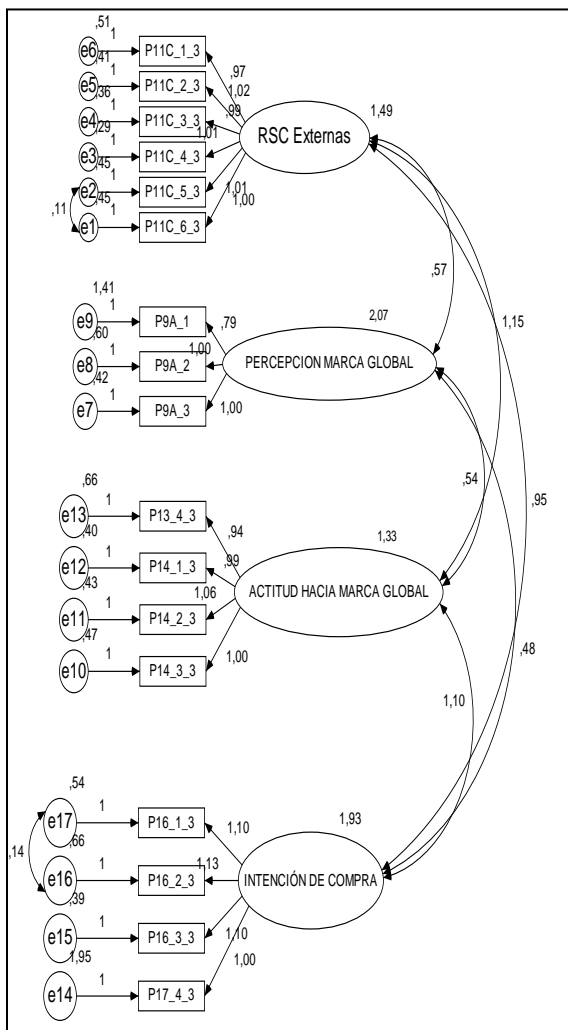


Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

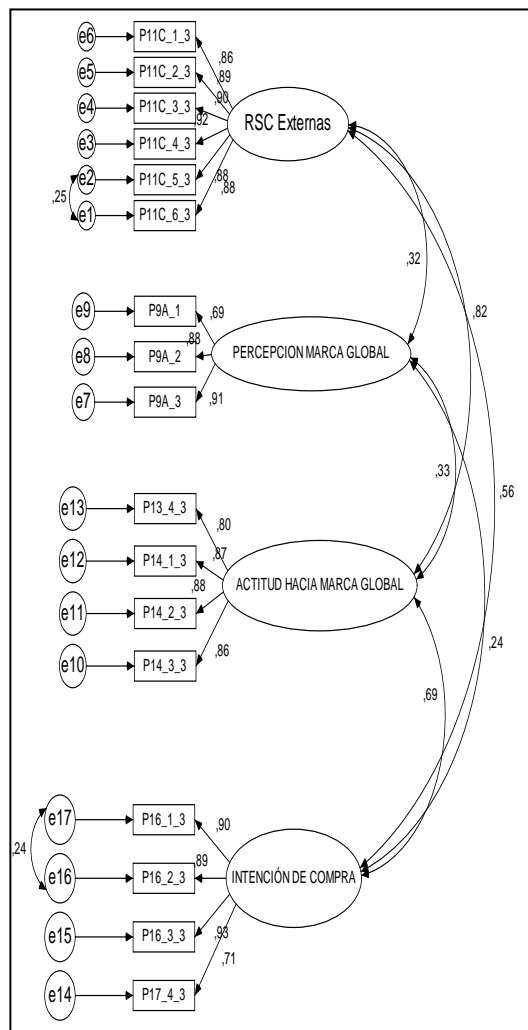
MODELO 3 Estados Unidos: RSC Externa

Figura 7-28. AFC con coeficientes no estandarizados, varianzas y covarianzas



Fuente: Elaboración propia

Figura 7-27. AFC con coeficientes estandarizados y correlaciones entre constructos



Fuente: Elaboración propia

Las flechas que unen el constructo y la variable observable contienen el valor de los coeficientes de regresión no estandarizados/ estandarizados. Las flechas entre constructos indican la covarianza/ correlación entre ellos. También se muestran las varianzas de los constructos y de los errores (figuras 7-24, 7-26 y 7-28).

7.2.3.2.1 Validez de los constructos: convergente y divergente

Es fundamental para confirmar la adecuación de un modelo de medida, comprobar que ajuste adecuadamente los datos (calidad del ajuste) y la validez convergente y divergente.

Los p-valores asociados al contraste de nulidad de dichos coeficientes, el cual, se distribuye asintóticamente como una t de student se muestran en la Tabla 7-105. Cada variable latente debe tener una variable observable con coeficiente fijo para determinar su escala de medida. Para cada una de estas variables no es posible calcular el coeficiente t de student. Este valor fijo sirve de referencia para la interpretación del resto de coeficientes. Así, la variable P14_2 es más relevante en la medida de la Actitud hacia marca global en el Modelo 3 España que P14_3 (ya que su coeficiente es mayor que el valor fijado uno de P14_3), mientras que P13_4 lo es menos (pues su coeficiente es menor que 1).

Todos los valores de t son significativos al 99%. Además, las cargas factoriales son todas mayores de 0.5. Por tanto, todas las variables observables consideradas tienen capacidad de medida de sus correspondientes variables latentes. Por otro lado, los signos de todos los coeficientes son positivos, por lo que cada variable observable se relaciona de forma directa con la dimensión a la que se asocia.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-105. Dimensionalidad y validez convergente las escalas de medida

		Cargas factoriales estandarizadas λ_i (t- valores estadísticos entre paréntesis)		
		MODELO 1 Estados Unidos RSC CAD SUM	MODELO 2 Estados Unidos RSC INTERNA	MODELO 3 Estados Unidos RSC EXTERNA
ξ_1 -PERCEPCIÓN MARCA GLOBAL	P9A_1	0,692 (13.718***)	0,692 (13.718***)	0,692 (13.718***)
	P9A_2	0,880 (18.035***)	0,880 (18.035***)	0,880 (18.035***)
	P9A_3	0,911 (ítem referencia)	0,911 (ítem referencia)	0,911 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta	87.1%	87.1%	87.1%
	Varianza extraída	69.4%	69.4%	69.4%
η_1 - RSC	P11_1	0,861 (18.650***)	0,927 (26.753***)	0,857 (20.819***)
	P11_2	0,795 (16.513***)	0,878 (23.290***)	0,889 (22.471***)
	P11_3	0,855 (18.468***)	0,868 (22.658***)	0,897 (22.864***)
	P11_4	0,882 (19.386***)	0,874 (23.021***)	0,916 (23.696***)
	P11_5	0,812 (20.558***)	0,891 (24.149***)	0,879 (25.405***)
	P11_6	0,831 (ítem referencia)	0,899 (ítem referencia)	0,875 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta Varianza extraída	93.4% 70.5%	95.8% 79.2%	95.6% 78.4%
η_2 -ACTITUD HACIA MARCA GLOBAL	P13_4	0,825 (16.813***)	0,786 (15.133***)	0,801 (17.547***)
	P14_1	0,842 (17.332***)	0,825 (16.113***)	0,873 (20.275***)
	P14_2	0,874 (18.269***)	0,828 (16.194***)	0,880 (20.578***)
	P14_3	0,820 (ítem referencia)	0,805 (ítem referencia)	0,860 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta Varianza extraída	90.6% 70.6%	88.5% 65.8%	91.5% 72.9%
η_3 -INTENCIÓN DE COMPRA	P16_1	0,899 (14.069***)	0,905 (15.862***)	0,902 (14.831***)
	P16_2	0,870 (13.719***)	0,901 (15.781***)	0,889 (14.623***)
	P16_3	0,871 (13.734***)	0,914 (16.012***)	0,925 (15.271***)
	P17_4	0,683 (ítem referencia)	0,725 (ítem referencia)	0,706 (ítem referencia)
	Fiabilidad Compuesta Varianza extraída	90.1% 69.8%	92.2% 74.8%	91.8% 73.9%
<i>Indices de calidad de ajuste* (model fit indices)</i>				
	CMIN/DF	1.700 (<3)	1.403 (<3)	1.615 (<3)
	CFI	0.980 (>0.95)	0.990 (>0.95)	0.986 (>0.95)
	GFI	0.930 (~>0.95)	0.944 (~>0.95)	0.940 (~>0.95)
	AGFI	0.904 (>0.80)	0.924 (>0.80)	0.917 (>0.80)
	SRMR	0.094 (~<0.08)	0.090 (~<0.08)	0.097 (~<0.08)
	RMSEA	0.048 (<0.08)	0.036 (<0.08)	0.045 (<0.08)
Fiabilidad Compuesta		Varianza extraída		
$CR = \frac{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2}{(\sum_{i=1}^n \lambda_i)^2 + (\sum_{i=1}^n \delta_i)}$		$VE = \frac{\sum_{i=1}^n \lambda_i^2}{n}$		

* t- estadísticos significativos al 90% de nivel de confianza (p-valor<0.1)

** t- estadísticos significativos al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)

*** t- estadísticos significativos al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

*Umbral de aceptación de los índices de calidad extraídos de Hair et al., (2010).

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Para completar la comprobación de la validez divergente es necesario que se cumplan estas dos condiciones⁵⁹ (Tabla 7-106, 7-107 y 7-108):

- MSV (Maximum Shared Variance⁶⁰) < AVE (Average Variance Extracted)
- ASV (Average Shared Variance) < AVE (Average Variance Extracted)

También encontramos que los intervalos de confianza calculados entre las varianzas compartidas que indican la correlación entre los factores latentes no contienen el valor 1, lo que significa que las escalas tienen validez divergente (Tabla 7-106, 7-107 y 7-108).

Tabla 7-106. Modelo 1 Estados Unidos RSC cadena de suministro: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (<i>varianzas compartidas</i>) entre constructos							
	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC cadena de suministro	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,871	0,694	0,135	0,087			
RSC cadena de suministro (η_1)	0,935	0,705	0,566	0,302	0,304 [0,237,0,435] (0.116)		
ACTITUD (η_2)	0,906	0,706	0,566	0,369	0,367 [0,266,0,459] (0.135)	0,752 [0,699,0,796] (0.566)	
INTENCIÓN (η_3)	0,901	0,698	0,406	0,214	0,109 [-0,002,0,217] (0.012)	0,473 [0,381, 0,555] (0.224)	0,637 [0,565,0,698] (0.406)

Fuente: Elaboración propia

⁵⁹ Fornell et al., (1981); Hair et al., (2010);

⁶⁰ To what extent a variable can be explained in another variable. If correlation between two variables is .8, their shared variance will be .64 (0.8*0.8).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-107. Modelo 2 Estados Unidos RSC interna: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (<i>varianzas compartidas</i>) entre constructos							
	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC Interna	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,871	0,695	0,121	0,085			
RSC Interna (η_1)	0,958	0,792	0,572	0,319	0,314 [0,209,0,411] (0.099)		
ACTITUD (η_2)	0,885	0,658	0,572	0,398	0,348 [0,245,0,442] (0.121)	0,756 [0,703,0,800] (0.572)	
INTENCIÓN (η_3)	0,922	0,748	0,501	0,275	0,187 [0,077,0,292] (0.035)	0,536 [0,451,0,611] (0.287)	0,708 [0,647,0,759] (0.501)

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-108. Modelo 3 Estados Unidos RSC Externa: validez divergente de los constructos

Correlaciones e IC95% (<i>varianzas compartidas</i>) entre constructos							
	CR	AVE	MSV	ASV	PERCEPCIÓN	RSC Externa	ACTITUD
PERCEPCIÓN (ξ_1)	0,871	0,694	0,871	0,694			
RSC Externa (η_1)	0,956	0,784	0,956	0,784	0,323 [0,209,0,419] (0.104)		
ACTITUD (η_2)	0,915	0,729	0,915	0,729	0,326 [0,222,0,422] (0.106)	0,818 [0,777,0,851] (0.669)	
INTENCIÓN (η_3)	0,918	0,739	0,918	0,739	0,241 [0,132,0,125] (0.058)	0,561 [0,479,0,632] (0.315)	0,690 [0,626,0,744] (0.426)

Fuente: Elaboración propia

7.2.3.2.2 Invariación configural y métrica del AFC

Antes de analizar el modelo SEM y para poder analizar la moderación por marca, se debe probar la invariación configural (véase la Tabla 7-109) y métrica (véase la Tabla 7-110), del AFC para validar que la estructura y las cargas factoriales son suficientemente equivalentes a través de grupos (clientes Zara y clientes Nike), si no, las variables latentes no serán muy útiles (porque no están midiendo realmente la misma construcción latente subyacente para ambos grupos).

Tabla 7-109. Invariación configural

<i>Indices de calidad de ajuste (model fit indices) con la configuración de grupos</i>	MODELO 1 Estados Unidos RSC cadena de suministro ⁶¹	MODELO 2 Estados Unidos RSC Interna	MODELO 3 Estados Unidos RSC Externa
CMIN/DF	1.785 (<3)	1.396 (<3)	1.621 (<3)
CFI	0.968 (>0.95)	0.985 (>0.95)	0.979 (>0.95)
GFI	0.898 (~>0.95)	0.919 (~>0.95)	0.911 (~>0.95)
AGFI	0.861 (>0.80)	0.890 (>0.80)	0.877 (>0.80)
SRMR	0.111 (~<0.08)	0.105 (~<0.08)	0.112 (~<0.08)
RMSEA	0.036 (<0.08)	0.025 (<0.08)	0.032 (<0.08)

Fuente: Elaboración propia

⁶¹ cadena de suministro (CS)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-110. Invariación métrica

ÍTEMS Y CONSTRUCTOS			MODELO 1 Estados Unidos RSC cadena de suministro					MODELO 2 Estados Unidos RSC Interna					MODELO 3 Estados Unidos RSC Externa				
			Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P	
P11_5	<---	RSC	0,994	0,000	1,003	0,000	0,100	0,995	0,000	1,057	0,000	0,738	1,000	0,000	1,014	0,000	0,180
P11_4	<---	RSC	0,993	0,000	1,076	0,000	0,782	0,935	0,000	1,057	0,000	1,420	0,989	0,000	1,027	0,000	0,464
P11_3	<---	RSC	0,995	0,000	1,057	0,000	0,563	1,019	0,000	0,969	0,000	-0,571	0,960	0,000	1,018	0,000	0,677
P11_2	<---	RSC	0,837	0,000	0,961	0,000	1,147	0,976	0,000	1,009	0,000	0,383	1,056	0,000	0,971	0,000	-0,945
P11_1	<---	RSC	0,975	0,000	1,023	0,000	0,452	1,050	0,000	1,037	0,000	-0,163	0,950	0,000	0,983	0,000	0,356
P9A_2	<---	PERCEPCIÓN	1,007	0,000	0,996	0,000	-0,097	1,010	0,000	1,000	0,000	-0,093	1,000	0,000	0,987	0,000	-0,115
P9A_1	<---	PERCEPCIÓN	0,977	0,000	0,672	0,000	-2,511**	1,008	0,000	0,675	0,000	-2,696***	1,000	0,000	0,666	0,000	-2,72***
P14_2	<---	ACTITUD	1,006	0,000	1,173	0,000	1,369	0,975	0,000	1,096	0,000	0,952	1,014	0,000	1,128	0,000	1,027
P14_1	<---	ACTITUD	0,976	0,000	1,032	0,000	0,482	1,006	0,000	1,008	0,000	0,012	0,960	0,000	1,050	0,000	0,891
P13_4	<---	ACTITUD	0,899	0,000	1,111	0,000	1,74*	0,984	0,000	0,910	0,000	-0,601	0,853	0,000	1,090	0,000	2,111**
P16_3	<---	COMPRA	1,096	0,000	1,180	0,000	0,505	1,061	0,000	1,215	0,000	1,074	1,063	0,000	1,184	0,000	0,815
P16_2	<---	COMPRA	1,252	0,000	1,140	0,000	-0,636	1,139	0,000	1,187	0,000	0,330	1,128	0,000	1,172	0,000	0,283
P16_1	<---	COMPRA	1,269	0,000	1,209	0,000	-0,337	1,003	0,000	1,194	0,000	1,359	1,051	0,000	1,172	0,000	0,797

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

Los índices de calidad del modelo con la configuración de grupos indican un buen ajuste. Por otro lado, la mayoría de los ítems en cada constructo posee cargas factoriales estadísticamente iguales (p-valores del estadístico z mayores que 0.01 en casi todas las variables observables) en ambos grupos⁶².

Por lo tanto en resumen:

- los índices de calidad de los tres AFC son óptimos (se cumplen la mayoría de los más importantes), es decir, el modelo ajusta adecuadamente los datos,
- los constructos cumplen la validez convergente y divergente, es decir, están bien explicados por los ítems que los componen y éstos están más relacionados entre sí que con los ítems de otros constructos
- se cumple la invariación configural y métrica a través de grupos para la marca, es decir, la estructura del AFC es válida (índices de calidad óptimos) y es la misma en cada grupo de consumidores.

Así pues, una vez comprobada la validez del AFC, se puede proceder al análisis del modelo SEM.

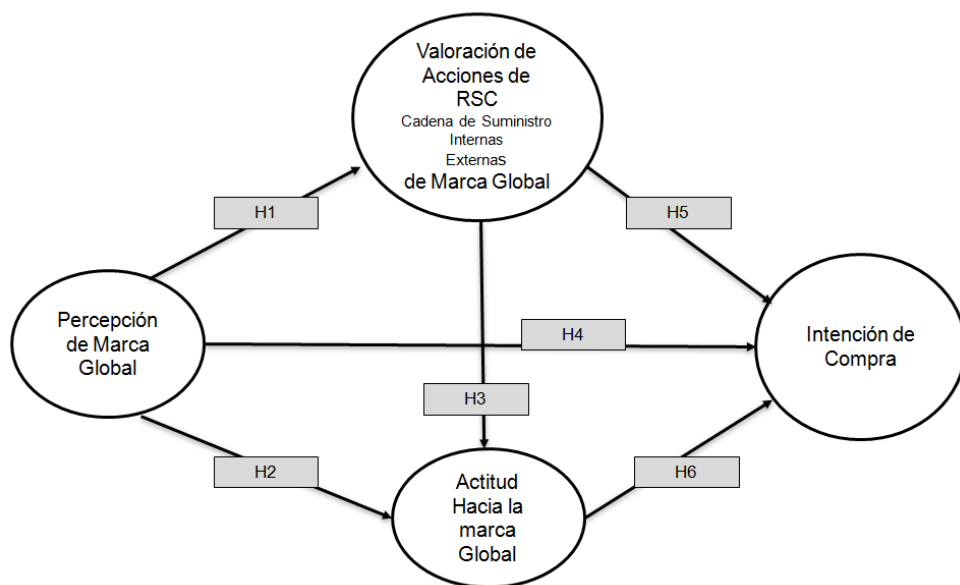
⁶² El ítem P9A_1 tiene cargas factoriales en el constructo PERCEPCIÓN estadísticamente distintas entre grupos para los tres modelos, sólo un ítem de 3. Igual ocurre con la P13_4 en el modelo 1 y 3 RSC Externa.

7.2.3.3 Modelo de ecuaciones estructurales

Una vez validados los AFC's, se procede a analizar los SEM con el fin de comprobar las hipótesis planteadas a nivel teórico.

7.2.3.3.1 Análisis Global

Figura 7-29. Modelo teórico general Estados Unidos

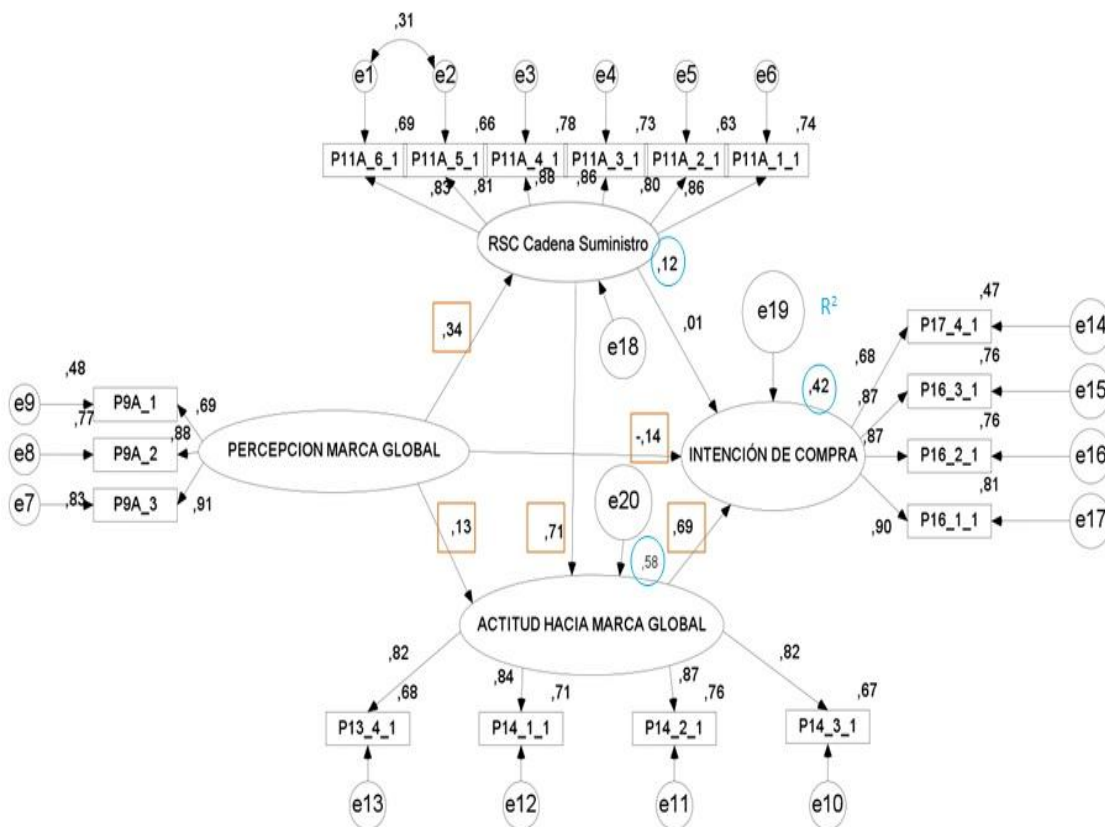


Fuente: Elaboración propia

Siguiendo con el modelo teórico general propuesto para Estados Unidos (Figura 7-29), Al igual que el modelo AFC, es indispensable que el modelo SEM cumpla unos mínimos de calidad de ajuste (véase la Figuras 7-30, 7-31 y 7-32)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Figura 7-30. Modelo SEM resultante para grupo de RSC cadena de suministro Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (squared multiple correlation)



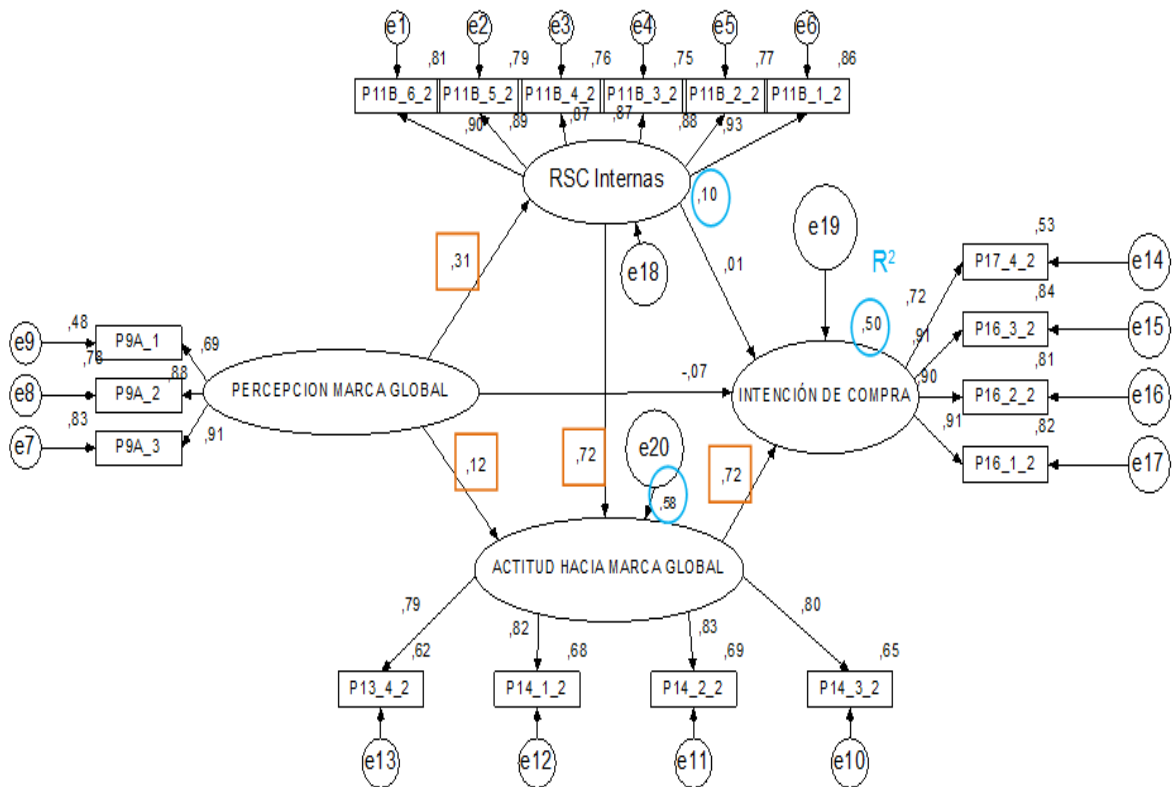
Fuente: Elaboración propia

Con respecto al modelo de RSC Estados Unidos, Cadena de suministro, siguiendo con la Figura 7-30, cómo se vio en el AFC, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores a 0.5 en relación al constructo del que forman parte y los residuos de los ítems P11A_6_1 y P11A_5_1 correlacionan positivamente. La relación entre RSC e Intención no resulta significativa (p -valor del coeficiente de regresión mayor de 0.1). Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC e Actitud y entre Actitud e Intención de compra (coeficientes por

ANÁLISIS DE RESULTADOS

encima de 0.6). El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción explica un 12% de la varianza de RSC ($R^2=0.12$), mientras que un 58% de la varianza de Actitud queda explicada por RSC y Percepción y un 42% de la varianza de Intención de compra queda explicada por RSC, Actitud y Percepción.

Figura 7-31. Modelo SEM resultante para grupo de RSC interna Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (*squared multiple correlation*)



Fuente: Elaboración propia

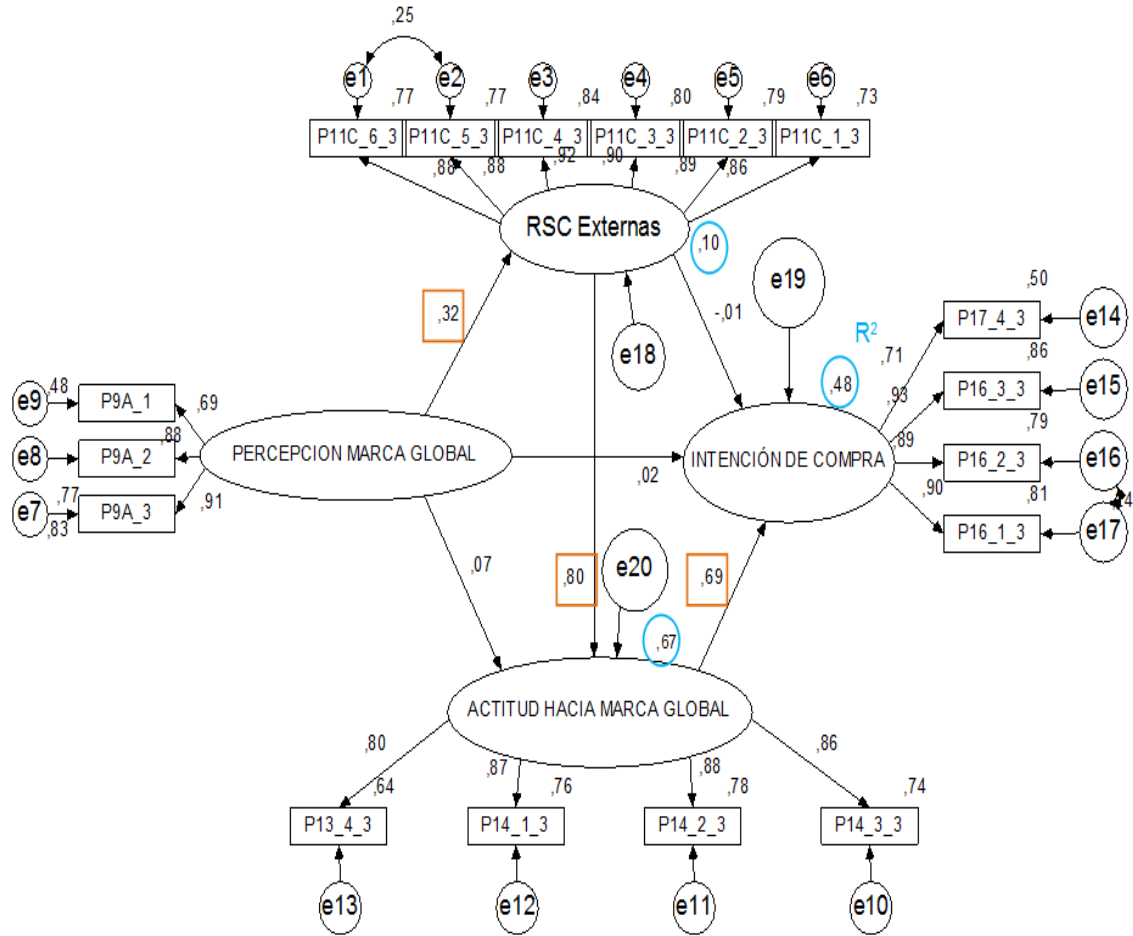
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Sobre el modelo de RSC Estados Unidos, Interna, y siguiendo con la Figura 7-31, cómo se vio en el AFC, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores a 0.5 en relación al constructo del que forman parte. Las relaciones entre Percepción e Intención de Compra, y entre RSC e Intención de compra no resultan significativas (p-valor del coeficiente de regresión mayor de 0.1). Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra (coeficientes por encima de 0.6). El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción explica un 10% de la varianza de RSC ($R^2=0.10$), mientras que un 58% de la varianza de Actitud queda explicada por RSC y Percepción y un 50% de la varianza de Intención de compra, queda explicada por Percepción, RSC y Actitud.

Sobre el modelo de RSC Estados Unidos, Externa y siguiendo con la Figura 7-32, cómo se vio en el AFC, las cargas factoriales de todos los ítems son superiores a 0.5 en relación al constructo del que forman parte. Las relaciones entre Percepción e Intención de Compra, entre Percepción y Actitud, y entre RSC e Intención de compra no resultan significativas (p-valor del coeficiente de regresión mayor de 0.1). Las relaciones más fuertes son las que se establecen entre RSC y Actitud y entre Actitud e Intención de compra (coeficientes por encima de 0.6). El R^2 de la relación entre Percepción y RSC indica que Percepción explica un 10% de la varianza de RSC ($R^2=0.10$), mientras que un 67% de la varianza de Actitud queda explicada por RSC y Percepción y un 48% de la varianza de Intención de compra, queda explicada por Percepción, RSC y Actitud.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Figura 7-32. Modelo SEM resultante para grupo de RSC externa Estados Unidos con coeficientes de regresión estandarizados, cargas factoriales y R^2 (squared multiple correlation)



Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En las tablas 7-111, 7-112, 7-113, se muestran los índices de calidad de los modelos SEM y los coeficientes de regresión entre los constructos

Tabla 7-111. Modelo 1 RSC Estados Unidos Cadena de suministro

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC Cadena de suministro	H1.1.US.	(γ_{11}) 0.340***	5.354	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.1.US.	(γ_{21}) 0.126***	2.596	Aceptada
RSC Cadena de suministro → Actitud	H3.1.US.	(β_{21}) 0.709***	11.692	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.1.US.	(γ_{31}) -0.145**	-2.561	Aceptada
RSC Cadena de suministro → Intención de compra	H5.1.US.	(β_{31}) 0.006	0.075	Rechazada
Actitud → Intención de compra	H6.1.US.	(β_{32}) 0.686***	6.862	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste* (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF	1.785 (<3)		
	CFI	0.968 (>0.95)		
	GFI	0.898 (~>0.95)		
	AGFI	0.861 (>0.80)		
	SRMR	0.111 (~<0.08)		
	RMSEA	0.036 (<0.08)		
* coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor<0.1				
** coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>1.96, p-valor<0.05				
*** coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>2.57, p-valor<0.01				
*Umbral de aceptación de los índices de calidad extraídos de Hair et al., (2010)				

Fuente: Elaboración propia

Tabla 7-112. Modelo 2 Estados Unidos RSC interna

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC	H1.2.US.	0.314***	5.226	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.2.US.	0.123**	2.548	Aceptada
RSC → Actitud	H3.2.US.	0.717***	12.410	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.2.US.	-0.069	-1.325	Rechazada
RSC → Intención de compra	H5.2.US.	0.012	0.155	Rechazada
Actitud → Intención de compra	H6.2.US.	0.722***	7.459	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste* (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF	1.396 (<3)		
	CFI	0.985 (>0.95)		
	GFI	0.919 (~>0.95)		
	AGFI	0.890 (>0.80)		
	SRMR	0.105 (~<0.08)		
	RMSEA	0.025 (<0.08)		
* coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor<0.1				
** coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>1.96, p-valor<0.05				
*** coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>2.57, p-valor<0.01				
*Umbral de aceptación de los índices de calidad extraídos de Hair et al., (2010)				

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-113. Modelo 3 Estados Unidos RSC externa

	Hipótesis	Coefficientes estandarizados	valor t-estadístico	Hipótesis test
<i>Relaciones propuestas</i>				
Percepción → RSC	H1.3.US.	(γ_{11}) 0.323***	5.354	Aceptada
Percepción → Actitud	H2.3.US.	(γ_{21}) 0.069	1.607	Rechazada
RSC → Actitud	H3.3.US.	(β_{21}) 0.795***	14.724	Aceptada
Percepción → Intención de compra	H4.3.US.	(γ_{31}) 0.019	0.363	Rechazada
RSC → Intención de compra	H5.3.US.	(β_{31}) -0.012	-0.135	Rechazada
Actitud → Intención de compra	H6.3.US.	(β_{32}) 0.694***	6.629	Aceptada
<i>Índices de calidad de ajuste* (model fit índices)</i>				
	CMIN/DF		1.621 (<3)	
	CFI		0.979 (>0.95)	
	GFI		0.911 (~>0.95)	
	AGFI		0.877 (>0.80)	
	SRMR		0.112 (~<0.08)	
	RMSEA		0.032 (<0.08)	

* coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) >1.65, p-valor<0.1

** coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>1.96, p-valor<0.05

*** coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto)>2.57, p-valor<0.01

*Umbral de aceptación de los índices de calidad extraídos de Hair et al., (2010)

Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en las Tablas 7-111, 7-112, 7-113, los modelos estructurales propuestos presentan un buen ajuste ya que prácticamente todos los índices de calidad están dentro de los umbrales de aceptación para considerar válido el modelo (excepto GFI y SRMR, pero están muy cerca). Cuántas más variables exógenas impactan significativamente sobre una variable endógena (máximo 3 en este modelo) y más fuertes son estas relaciones establecidas (mayor coeficiente), mayor es el porcentaje de varianza explicada (R^2) por las variables exógenas en cada variable endógena—máximo es 1-.

En cuanto a las relaciones contrastadas:

- en los tres modelos, se establecen, de manera significativa al 99%, impactos positivos entre la RSC y la Actitud de compra, entre la Actitud y la Intención de compra con coeficientes por encima del 0.5 (β_{21} y β_{32}).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

- La relación entre Percepción y RSC es positiva y significativa al 99% para los tres modelos. Los impactos, aunque significativos, son de menor magnitud que el resto de relaciones establecidas ($\gamma_{11} < 0.5$).
- La relación entre Percepción y Actitud es positiva y menor de 0.2 para los modelos 1 y 2 (γ_{21}), mientras que para el modelo 3 no es significativa.
- La relación entre Percepción e Intención de compra es negativa ($\gamma_{31} = -0.145$) y significativa al 90% sólo para el modelo 1; en los modelos 2 y 3, no se establece impacto significativo.
- El resto de relaciones, RSC e intención de compra no son significativas (coeficientes, β_{31} con estadísticos t (valor absoluto) asociados por debajo de 1.5 y p-valores mayores de 0.1).

Siguiendo la tabla resumen 7-114 y como antecedente del análisis comparativo en profundidad se realiza en el epígrafe 7.3. de los resultados de los tres modelos de relaciones RSC Estados Unidos en función de sus beneficiarios, aquí se enuncian los resultados a destacar:

En el Modelo 1 RSC Estados Unidos Cadena de suministro, la percepción de marca global impacta positiva y moderadamente en la RSC Cadena de suministro. La percepción de marca global impacta positiva y levemente en la Actitud hacia la marca global. La RSC Cadena de suministro impactan positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. La percepción hacia la marca global no impacta en la Intención de compra. La RSC Cadena de suministro no impactan en la Intención de compra. La actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-114. Resumen de las hipótesis contrastadas Estados Unidos (coeficientes significativos)

	MODELO 1 Estados Unidos RSC Cadena de suministro	MODELO 2 Estados Unidos RSC Interna	MODELO 3 Estados Unidos RSC Externa
H1: Percepción -> RSC Cadena de suministro	(H1.1.US.) 0.340***	(H1.2.US.) 0.314***	(H1.3.US.) 0.323***
H2: Percepción → Actitud	(H2.1.US.) 0.126***	(H2.2.US.) 0.123**	(H2.3.US.)
H3: RSC Cadena de suministro → Actitud	(H3.1.US.) 0.709***	(H3.2.US.) 0.717***	(H3.3.US.) 0.795***
H4: Percepción → Intención de compra	(H4.1.US.) -0.145**	(H4.2.US.)	(H4.3.US.)
H5: RSC Cadena de suministro → Intención de compra	(H5.1.US.)	(H5.2.US.)	(H5.3.US.)
H6: Actitud → Intención de compra	(H6.1.US.) 0.686***	(H6.2.US.) 0.722***	(H6.3.US.) 0.694***

* coeficientes estandarizadas significativos al 90% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) > 1.65, p-valor < 0.1

** coeficientes estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) > 1.96, p-valor < 0.05

*** coeficientes estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: t-valor (valor absoluto) > 2.57, p-valor < 0.01

Fuente: Elaboración propia

En el Modelo 2 Estados Unidos RSC Interna, la percepción de marca global impacta positiva y moderadamente en la RSC. La percepción de marca global impacta positiva y levemente en la Actitud hacia la marca global. La RSC internas impactan positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. La percepción hacia la marca global no impacta en la Intención de compra. La RSC internas no impactan en la Intención de compra. La actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

En el Modelo 3 Estados Unidos RSC Externa, los resultados son los siguientes, la percepción de marca global impacta positiva y moderadamente en la RSC. La percepción de marca global no impacta en la Actitud hacia la marca global. La RSC externas impactan positiva y fuertemente en la Actitud hacia la marca global. La percepción hacia la marca global no impacta en la Intención de compra. La

RSC externas impactan en la Intención de compra. La actitud hacia la marca global impacta positiva y fuertemente en la Intención de compra.

7.2.3.3.2 Moderación por el tipo de marca

La moderación determina si las relaciones hipotetizadas en un modelo difieren en distintos grupos poblacionales, en este caso, entre clientes de Zara y clientes de Nike. Siguiendo la misma técnica que en las anteriores moderaciones realizadas en los distintos modelos de esta tesis doctoral, se pueden ver los resultados de la moderación por marca en el mercado de Estados Unidos, en el Tabla 7-115. Estos resultados son los siguientes, en el modelo de la RSC Cadena de suministro, respecto a la moderación por marca, las relaciones entre Percepción y RSC Cadena de suministro, Percepción y Actitud, y la relación entre Intención de compra y Actitud difieren entre los grupos de Zara y Nike siendo el impacto de las relaciones mayor entre los clientes de Zara.

En el modelo de la RSC Interna, respecto a la moderación por marca las relaciones entre Percepción y RSC Interna y entre Percepción y Actitud difieren entre los grupos de Zara y Nike siendo el impacto de las relaciones mayor entre los clientes de Zara.

Y finalmente en el modelo de RSC Externa, respecto a la moderación por marca, las relaciones entre Percepción y RSC externas y Percepción y Actitud y RSC externas y Actitud difieren entre los grupos de Zara y Nike siendo los impactos mayores entre los clientes de Zara.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-115. Moderación por marca

RELACIONES			MODELO 1 RSC cadena de suministro Estados Unidos					MODELO 2 RSC Interna Estados Unidos					MODELO 3 RSC Externa Estados Unidos				
			Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score	Zara		Nike		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P	
RSC	<---	PERCEPCIÓN	0,497	0,000	0,137	0,016	-3,663***	0,418	0,000	0,181	0,003	-2,158**	0,489	0,000	0,153	0,014	-3,117***
ACTITUD	<---	PERCEPCIÓN	0,290	0,000	-0,008	0,856	-3,606***	0,242	0,000	0,011	0,811	-3,244***	0,128	0,030	-0,025	0,536	-2,147**
ACTITUD	<---	RSC	0,711	0,000	0,661	0,000	-0,408	0,574	0,000	0,626	0,000	0,538	0,862	0,000	0,614	0,000	-2,456**
COMPRA	<---	RSC	-0,120	0,419	0,007	0,954	0,662	-0,122	0,468	0,029	0,788	0,756	-0,118	0,539	0,047	0,689	0,732
COMPRA	<---	PERCEPCIÓN	0,856	0,000	0,843	0,000	-0,052	-0,073	0,492	-0,034	0,547	0,327	0,111	0,212	0,054	0,351	-0,532
COMPRA	<---	ACTITUD	-0,251	0,013	-0,021	0,701	1,995**	1,108	0,000	0,856	0,000	-0,803	0,801	0,000	0,848	0,000	0,175

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

7.2.3.3.3 Mediaciones

El modelo que se ha expuesto hasta ahora no analiza en profundidad las cadenas de relaciones más complejas que se establecen entre los constructos ni tampoco analiza si hay diferencias en dichas relaciones complejas según marca favorita. En este epígrafe se analizan las mediaciones (Ver Tabla 7-116), y en el siguiente la mediación moderada por marca.

Tabla 7-116. Efectos totales directos e indirectos entre constructos

Efectos totales (sobre variables dependientes)				
	Relación	RSC	ACTITUD	INTENCIÓN
MODELO 1 Estados Unidos RSC Cadena de suministro	PERCEPCIÓN	0.34** [0.34]+ (0.00)	0.37** [0.13]+ (0.34*0.71)	0.11 [-0.14]+(0.13*0.69+0.34*0.71*0.69)
	RSC	-----	0.71** [0.71]+ (0.00)	0.49** [0.00]+ (0.71*0.69)
	ACTITUD	-----	-----	0.69** [0.69]+ (0.00)
MODELO 2 Estados Unidos RSC Interna	PERCEPCIÓN	0.31** [0.31]+ (0.00)	0.34** [0.12]+ (0.31*0.72)	0.19** [0.00]+(0.12*0.72+0.31*0.72*0.72)
	RSC	-----	0.72** [0.72]+ (0.00)	0.52** [0.00]+ (0.72*0.72)
	ACTITUD	-----	-----	0.72** [0.72]+ (0.00)
MODELO 3 Estados Unidos RSC Externa	PERCEPCIÓN	0.32** [0.32]+ (0.00)	0.26** [0.00]+ (0.32*0.80)	0.18** [0.00]+(0.32*0.80*0.69)
	RSC	-----	0.80** [0.80]+ (0.00)	0.55** [0.00]+ (0.80*0.69)
	ACTITUD	-----	-----	0.69** [0.69]+ (0.00)

* efectos totales significativos al 90% de nivel de confianza: p-valor<0.1

** efectos totales estandarizadas significativos al 95% de nivel de confianza: p-valor<0.05

*** efectos totales estandarizadas significativos al 99% de nivel de confianza: p-valor<0.01

La primera cifra en cada celda representa el efecto total de la variable independiente sobre la variable dependiente. La segunda cifra de cada celda (entre corchetes) representa el efecto directo de la variable independiente sobre la variable dependiente. El resto de cifras (entre paréntesis) representa los efectos indirectos de la variable independiente sobre la variable dependiente. Los valores de los efectos indirectos son el resultado de multiplicar el coeficiente de todas las relaciones directas que existan entre el variable independiente y la variable dependiente. El efecto total es el efecto directo más el indirecto. Por ejemplo, en el MODELO 1 Estados Unidos el efecto indirecto de la Percepción sobre la Intención de compra incluye el efecto de los mediadores RSC y Actitud. Así, el efecto indirecto es el producto ($\gamma_{11}=0.34 \cdot \beta_{31}=0.01$) + ($\gamma_{21}=0.13 \cdot \beta_{32}=0.69$) + ($\gamma_{11}=0.34 \cdot \beta_{21}=0.71 \cdot \beta_{32}=0.69$) en caso de que todos los β sean significativos, aquí, $\beta_{31}=0.01$ no lo es por lo que se excluye del cálculo del efecto indirecto.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

A continuación se analizan más detalladamente las mediaciones. Dado que hay varios posibles mediadores en las relaciones establecidas, se analizarán por separado cada una de estas cadenas de relaciones complejas, a saber:

- RSC media la relación entre Percepción e Intención
- RSC media la relación entre Percepción y Actitud
- Actitud media la relación entre Percepción e Intención
- Actitud media la relación entre RSC e Intención

Con más detalle se analiza el papel de cada mediador

Tabla 7-117. Mediación de RSC y actitud

	Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
MODELO 1 Estados Unidos RSC Cadena de suministro	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.11* (0.085)	-0.06 (0.342)	0.167** (0.010) Total
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.37*** (0.000)	0.13*** (0.008)	0.240*** (0.008) Parcial
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.11* (0.085)	-0.14** (0.011)	0.253** (0.010) Parcial
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.47*** (0.000)	-0.02 (0.844)	0.490*** (0.005) Total
MODELO 2 Estados Unidos RSC Interna	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.19*** (0.003)	0.02 (0.739)	0.167** (0.010) Total
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.35*** (0.000)	0.12** (0.010)	0.224** (0.010) Parcial
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.19*** (0.003)	-0.07 (0.190)	0.255** (0.010) Total
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.54*** (<0.001)	0.00 (1.000)	0.534** (0.010) Total
MODELO 3 Estados Unidos RSC Externa	RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.24*** (0.000)	0.07 (0.232)	0.174 ** (0.010) Total
	RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.33*** (0.000)	0.07 (0.115)	0.257** (0.010) Total
	ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.24*** (0.000)	0.02 (0.746)	0.224 ** (0.010) Total
	ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.56*** (<0.001)	-0.01 (0.922)	0.570** (0.012) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-117, se esquematizan las mediaciones de los tres modelos de Estados Unidos. En el caso del modelo Estados Unidos RSC Cadena de suministro, la mediación de RSC entre Percepción e Intención y la mediación de Actitud entre RSC e intención de compra es total, es decir el efecto directo se elimina en presencia del mediador. Por su parte la mediación de RSC entre Percepción y Actitud y la mediación de Actitud entre Percepción e intención de compra es parcial, el efecto directo se reduce en presencia del mediador.

En el caso del modelo Estados Unidos RSC Interna la mediación de RSC entre Percepción y Actitud, la mediación de Actitud entre Percepción e Intención de compra; y la mediación de Actitud entre RSC e Intención de compra es total, pues los efectos indirectos se eliminan en presencia del mediador. Por su parte la RSC media parcialmente la relación entre Percepción y Actitud, es decir, en la relación entre Percepción y Actitud, el efecto directo se reduce en presencia del mediador RSC.

Finalmente en el modelo Estados Unidos RSC Externa, la mediación de RSC entre Percepción e Intención de Compra; y la mediación de RSC entre Percepción y Actitud son totales. La mediación de Actitud entre Percepción e Intención de compra, y la mediación de Actitud entre RSC e Intención de compra son totales, pues los efectos indirectos se eliminan en presencia del mediador.

7.2.3.3.4 Mediación moderada por el tipo de marca

La mediación moderada combina ambos análisis: por un lado comprueba si hay mediación y, si la hay, comprueba si difiere entre clientes de Zara y clientes de Nike. Las mediaciones ya están analizadas por lo que sólo se analizará la moderación de las mediaciones que hayan resultado significativas, todas, en este caso.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-118. Modelo 1 Estados Unidos RSC cadena de suministro: mediación moderada por marca

Zara			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.26*** (0.004)	0.00 (0.972)	0.260** (0.010) Total
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.66*** (0.000)	0.30*** (0.000)	0.362*** (0.002) Parcial
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.26*** (0.004)	-0.28** (0.012)	0.539** (0.010) Parcial
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.47*** (0.000)	-0.13 (0.372)	0.609*** (0.007) Total
Nike			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.07 (0.442)	---	Sin mediación
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.14 (0.104)	---	Sin mediación
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.07 (0.442)	---	Sin mediación
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.48*** (0.000)	0.00 (0.100)	0.475*** (0.004) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

*Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10*

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-118, sobre mediaciones por marca en el modelo RSC cadena de suministro, para Zara, se reproduce la misma naturaleza de las mediaciones que a nivel global. Para Nike, sólo hay mediación (total) en la relación entre RSC e Intención por parte de Actitud. La ACTITUD como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra es total para ambos grupos de clientes, sin embargo, para saber si son iguales hay que comprobar que los efectos indirectos son estadísticamente iguales. En el caso de la mediación mencionada, no se cumple la heterogeneidad según tipo de marca ya que el p-valor mayor de 0.1 (Tabla 7-119) indica que la diferencia de efectos indirectos no es significativamente distinta de cero por lo que los efectos indirectos no difieren entre grupos de consumidores según tipo de marca y, por tanto, la mediación establecida no está moderada por la marca.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-119. Test de heterogeneidad

Efecto indirecto de la relación RSC e INTENCIÓN de compra con mediación de ...		Zara	Nike	Estadístico z	p-valor asociado
ACTITUD	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.618	0.555	0.215	0.829
	Error estándar	0.261	0.132		

* diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p -valor<0.1)

** diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p -valor<0.05)

*** diferencias de efectos indirectos significativas al 99% de nivel de confianza (p -valor<0.01)

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-120, sobre mediaciones por marca en el modelo RSC Interna, la RSC media la relación entre Percepción e Intención de compra de manera parcial (explica parte de la relación) para los clientes de Zara; sin embargo, para los clientes de Nike ni siquiera hay efecto directo entre Percepción e Intención de compra.

Tabla 7-120. Modelo 2 Estados Unidos RSC interna: mediación moderada por marca

Zara			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.40*** (0.000)	0.18** (0.029)	0.208** (0.010) Parcial
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.58*** (0.000)	0.29*** (0.000)	0.292** (0.010) Parcial
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.40*** (0.000)	-0.05 (0.609)	0.441** (0.010) Total
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.50*** (0.000)	-0.10 (0.531)	0.686** (0.010) Total
Nike			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.09 (0.267)	-----	-----
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.19** (0.030)	0.02 (0.792)	0.166** (0.025) Total
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.09 (0.267)	-----	-----
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.49*** (0.000)	0.02 (0.863)	0.473** (0.010) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La RSC media la relación entre Percepción y Actitud de manera parcial (explica parte de la relación) para los clientes de Zara; sin embargo, para los clientes de Nike no existe relación entre Percepción y Actitud sino se explica a través de la RSC (mediación total).

La Actitud media la relación entre Percepción e Intención de compra de manera total para los clientes de Zara, es decir, no existe relación sin la presencia de la Actitud. Sin embargo, para los clientes de Nike no hay mediación porque ni siquiera hay efecto directo.

La Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra es total para ambos grupos de clientes, sin embargo, para saber si son iguales hay que comprobar que los efectos indirectos son estadísticamente iguales.

En el caso de la mediación mencionada, no se cumple la heterogeneidad según tipo de marca ya que el p-valor mayor de 0.1 (Tabla 7-121), indica que la diferencia de efectos indirectos no es significativamente distinta de cero por lo que los efectos indirectos no difieren entre grupos de consumidores según tipo de marca y, por tanto, la mediación establecida no está moderada por la marca.

Tabla 7-121. Test de heterogeneidad

Efecto indirecto de la relación RSC e INTENCIÓN de compra con mediación de ...		Zara	Nike	Estadístico z	p-valor asociado
ACTITUD	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.687	0.538	0.746	0.455
	Error estándar	0.161	0.118		

* diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.1)

** diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p-valor<0.05)

*** diferencias de efectos indirectos significativas al 99% de nivel de confianza (p-valor<0.01)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-122. Modelo 3 Estados Unidos RSC externa: mediación moderada por marca

Zara			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.46*** (0.000)	0.20** (0.022)	0.261** (0.010) Parcial
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.53*** (0.000)	0.12** (0.030)	0.409** (0.010) Parcial
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.46*** (0.000)	0.10 (0.210)	0.358** (0.010) Total
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.63*** (0.000)	-0.10 (0.569)	0.734** (0.010) Total
Nike			
Relación	Efecto Directo sin mediador (a)	Efecto Directo con mediador (b)	Efecto Indirecto (c*d)
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.14* (0.097)	0.04 (0.602)	0.101* (0.099) Total
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	0.11 (0.194)	----	---- Sin mediación
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	0.14 (0.097)	0.07 (0.311)	0.071(0.453) Sin mediación
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	0.51*** (0.000)	-0.06 (0.580)	0.454** (0.010) Total

Entre paréntesis, el p-valor asociado al estadístico t de los coeficientes de regresión

*Notes: *** p-value < 0.01; ** p-value < 0.05; * p-value < 0.10*

Fuente: Elaboración propia

Siguiendo la Tabla 7-122, sobre mediaciones por marca en el modelo RSC Externa para los clientes de Zara, la RSC media parcialmente las relaciones entre Percepción y Actitud y Percepción e Intención de compra explicando parte de la relación y la Actitud media las relaciones entre RSC e Intención y Percepción e Intención de manera total explicando las relaciones de manera completa.

Para los clientes de Nike, la RSC media totalmente la relación entre Percepción e intención de compra y la RSC no media entre Percepción y Actitud ni tampoco la Actitud media entre Percepción e Intención.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra es total para ambos grupos de clientes, sin embargo, para saber si son iguales hay que comprobar que los efectos indirectos son estadísticamente iguales.

En el caso de la mediación mencionada, no se cumple la heterogeneidad según tipo de marca ya que el p-valor mayor de 0.1 (tabla 7-123) indica que la diferencia de efectos indirectos no es significativamente distinta de cero por lo que los efectos indirectos no difieren entre grupos de consumidores según tipo de marca y, por tanto, la mediación establecida no está moderada por la marca.

Tabla 7-123. Test de heterogeneidad

Efecto indirecto de la relación RSC e INTENCIÓN de compra con mediación de ...		Zara	Nike	Estadístico z	p-valor asociado
ACTITUD	Efecto indirecto (no estandarizado)	0.788	0.513	0.772	0.440
	Error estándar	0.319	0.159		

* diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p -valor <0.1)

** diferencias de efectos indirectos significativas al 95% de nivel de confianza (p -valor <0.05)

*** diferencias de efectos indirectos significativas al 99% de nivel de confianza (p -valor <0.01)

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En la siguiente Tabla 7-124, se muestra un resumen de las mediaciones y las mediaciones moderadas por marca para los tres modelos de Estados Unidos:

Tabla 7-124. Resumen de las mediaciones y las mediaciones moderadas por marca para los tres modelos de Estados Unidos

Estados Unidos	MODELO 1 CAD SUM		MODELO 2 RSC INT		MODELO 3 RSC EXT	
	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación total Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación parcial Nike: mediación total
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	Parcial, explica parte de la relación	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación	Parcial, explica parte de la relación	Sí, Zara: mediación parcial Nike: mediación total	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	Parcial, explica parte de la relación	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación total Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación total Nike: sin mediación
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la mediación total se comporta igual para Nike y para Zara	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, se comporta igual para Nike y para Zara	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la mediación total se comporta igual para Nike y para Zara

Fuente: Elaboración propia

7.3 Resultados Comparativos de los Modelos de Análisis

7.3.1 Resultados Comparativos de relaciones directas

En este apartado del epígrafe 7 se realiza un análisis comparativo de las relaciones directas en los modelos de la RSC Global en función de sus dimensiones y en función de cada Mercado, para la muestra total (España y Estados Unidos, juntos), y España y Estados Unidos por separado, todo ello a través del caso de estudio del sector moda rápida.

7.3.1.1 Resultados comparativos de relaciones directas en función de las dimensiones de la RSC global

Como cierre del capítulo 7 de esta tesis, se ha elaborado la Tabla comparativa, tabla 7-125, con los resultados de los modelos causales SEM: Hipótesis contrastadas y aceptadas o no aceptadas y correspondientes coeficientes de regresión significativos), según Modelos de RSC en función de las dimensiones de RSC de Marcas Globales (Modelo 1_RSC Global cadena de suministro Modelo 2_RSC Global Interna hacia Empleados y Modelo 3_RSC Global Externa hacia Consumidores y según Mercados: Global (España y Estados Unidos), España y Estados Unidos).

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-125. Tabla comparativa- resultados SEM relaciones directas por dimensiones de la RSC global

Relaciones	Modelo 1 RSC Global Cadena Suministro			Modelo 2 RSC Global Interna Empleados			Modelo 3 RSC Global Externa Consumidores		
	Global	España	Estados Unidos	Global	España	Estados Unidos	Global	España	Estados Unidos
H1 Percepción Marca Global -> RSC Global	(H ₁₁) 0.169***	(H _{11E}) 0.108*	(H _{11US}) 0.340***	(H ₁₂) 0.190***	(H _{12E}) 0.182***	(H _{12US}) 0.314***	(H ₁₃) 0.175***	(H _{13E}) 0.155***	(H _{13US}) 0.323***
H2 Percepción Marca Global -> Actitud Marca Global	(H ₂₁) 0.089**		(H _{21US}) 0.126***			(H _{22US}) 0.123**			
H3 RSC Global -> Actitud Marca Global	(H ₃₁) 0.660***	(H _{31E}) 0.585***	(H _{31US}) 0.709***	(H ₃₂) 0.676***	(H _{32E}) 0.560***	(H _{32US}) 0.717***	(H ₃₃) 0.741***	(H _{33E}) 0.636***	(H _{33US}) 0.795***
H4 Percepción Marca Global -> Intención Compra Marca Global	(H ₄₁) -0.141***		(H _{41US}) -0.145**	(H ₄₂) -0.097***			(H ₄₃) -0.063*		
H5 RSC Global -> Intención Compra Marca Global	(H ₅₁) -0.146***	(H _{51E}) -0.275***							
H6 Actitud Marca Global -> Intención Compra Marca Global	(H ₆₁) 0.743***	(H _{61E}) 0.699***	(H _{61US}) 0.686***	(H ₆₂) 0.745***	(H _{62E}) 0.736***	(H _{62US}) 0.722***	(H ₆₃) 0.699***	(H _{63E}) 0.662***	(H _{63US}) 0.694***

Fuente: Elaboración propia

Modelo 1. RSC Global cadena de suministro (España y Estados Unidos), muestra total

El modelo 1 RSC Global Cadena de suministro, es el modelo donde las relaciones entre los constructos se cumple más a nivel global (y por mercados, España y Estados Unidos), con diferencia con los modelos Modelo 2 RSC Global Interna hacia Empleados y Modelo 3 RSC Global Externa hacia Consumidores. Todas las hipótesis son aceptadas, a nivel Global (España más Estados Unidos) y con coeficientes de significatividad altos, destacando la robustez de la relación de las Hipótesis H3 RSC y Actitud Hacia la Marca Global , y H6 Actitud Hacia la Marca Global e Intención de Compra Marca Global. Esa aceptación de hipótesis en el modelo 1, se mantiene a nivel del mercado español y americano, con mayor fuerza en Estados Unidos, donde se cumplen todas las hipótesis, menos la H5 RSC e Intención Compra Marca Global. En España, se cumplen en el modelo 1 todas las hipótesis menos la H2 Percepción Marca Global y Actitud Marca Global y la H4 Percepción Marca Global e Intención Compra Marca Global

Subrayar en el modelo 1, de la cadena de suministro, las relaciones con sentido negativo de las hipótesis H4 Percepción Marca Global e Intención Compra Marca Global y H5 RSC e Intención Compra Marca Global. Es decir se establece una relación directa entre la mayor percepción de globalidad de la marca y la mayor intención de compra, por parte del consumidor, pero en sentido contrario a la relación planteada; y se establece una relación directa entre la mayor valoración de la RSC en la dimensión cadena de suministro y la mayor intención de compra, por parte del consumidor, pero en sentido contrario a la relación planteada. Ambas relaciones negativas serán examinadas en las conclusiones de este trabajo.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Modelo 2. RSC Global Interna Empleados y el Modelo 3 RSC Global Externa Consumidores

Estos dos modelos tienen un cumplimiento de hipótesis semejante a nivel global (y por mercados, España y Estados Unidos). En el modelo global, se cumplen las hipótesis H1 Percepción Marca Global y RSC, H3 RSC y Actitud Marca Global, H4 Percepción Marca Global-> Intención Compra Marca Global (en sentido negativo), y H6 Actitud hacia Marca Global e Intención Compra Marca Global. Igual sucede en el mercado de España con la excepción del no cumplimiento de la hipótesis H4, Percepción Marca Global e Intención Compra Marca Global; y en el caso de Estados Unidos, igualmente no se cumple la hipótesis H4, pero si se cumple la hipótesis H2, relación entre Percepción Marca Global y Actitud Marca Global, en el caso del Modelo 2 RSC Global, hacia los empleados. Destacar la robustez de la relación en las hipótesis: H3 RSC y Actitud Marca Global, y H6 Actitud Marca Global e Intención Compra Marca Global, tanto en el modelo 2, como en el modelo 3, como sucede en el modelo 1 de RSC Global, cadena de suministro.

Modelos 1, 2 y 3, RSC Global multidimensional, en función beneficiarios, análisis de resultados conjuntos de sus relaciones directas

Las relaciones, hipótesis, más sólidas en los tres modelos son la relación entre RSC y actitud hacia la marca global, practica la RSC global, y la relación entre actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global. A su vez la relación entre percepción de marca global, y la valoración de las acciones de RSC Global, se cumple para los tres modelos, en sus tres dimensiones, cadena de suministro, empleados y consumidores, si bien con menos intensidad que las relaciones anteriores: la relación entre RSC y actitud hacia la marca global, practica la RSC global, y la relación entre actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global. La relación entre percepción de marca

global y actitud hacia la marca sólo se cumple, levemente, en el modelo 1 de RSC global, en su dimensión, cadena de suministro. La relación entre percepción de marca global e intención de compra se cumple en los tres modelos, pero con sentido negativo. La relación directa entre RSC e intención de compra, sólo se cumple en el modelo 1 RSC Global cadena de suministro, y además con sentido negativo.

Es decir, de las seis relaciones hipotetizadas, tres de ellas, se cumplen en todos los escenarios propuestos de RSC multidimensional en función de los beneficiarios de la RSC de marcas globales: proveedores de la cadena de suministro, empleados y consumidores, por todo ellos se puede afirmar que (1) a más percepción de marca global, más valoración de RSC global en sus tres dimensiones, tanto en muestra total (España y Estados Unidos), como en los mercados individualmente tratados España y Estados Unidos (H1); (2) a más valoración de RSC global en sus tres dimensiones, en todos los escenarios, se produce mayor actitud hacia la marca global (H3); (3) a más actitud hacia la marca global, en el contexto de RSC global en sus tres dimensiones, en todos los escenarios, se produce mayor actitud hacia la marca global (H6)

Si el análisis se hace por mercados, se puede constatar que los consumidores de Estados Unidos, gestionan las relaciones de los tres modelos con mayor intensidad, en todos ellos, especialmente en el caso de Estados Unidos en lo relativo al modelo 1 de la RSC Global cadena de suministro, donde todas las hipótesis sustentan las relaciones son aceptadas, salvo la relación entre RSC e intención de compra.

7.3.1.2 Resultados comparativos de relaciones directas en función Mercados

Como cierre del capítulo 7 de esta tesis, se ha elaborado la Tabla Comparativa 7-126 con Resultados de los modelos causales SEM: Hipótesis contrastadas y aceptadas o no aceptadas (Coeficientes de Regresión Significativos), según Mercados: Global (España y Estados Unidos), España y Estados Unidos; y en un segundo nivel de análisis, según los modelos de RSC en función dimensiones de RSC: Modelo 1 RSC Global cadena de suministro, Modelo 2 RSC Global Interna hacia Empleados y Modelo 3 RSC Global Externa hacia Consumidores.

La visión de la Tabla 7-126, donde el primer nivel de análisis comparativo son los mercados, por un lado confirma el análisis de la tabla 7-126, con el cumplimiento, en todos los mercados (el de muestra total, el de España y el de Estados Unidos), de la relaciones: (1) percepción de marca global, y la valoración de las acciones de RSC Global; (2) RSC y actitud hacia la marca global, practica la RSC global, y (3); la relación entre actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global. Y a destacar en las relaciones de cumplimiento coincidente de los mercados, la mayor intensidad de los resultados del mercado americano, comparativamente con el mercado español. Además sólo en el mercado de Estados Unidos, se cumple la relación entre percepción de marca global y actitud hacia la marca, tanto en el modelo 1 RSC cadena de suministro, como en el modelo 2 RSC interna empleados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-126. Tabla comparativa - resultados SEM relaciones directas por mercados analizados de la RSC global

Relaciones	Global: España y Estados Unidos			España			Estados Unidos		
	RSC Cadena Suministro	RSC Interna	RSC Externa	RSC Cadena Suministro	RSC Interna	RSC Externa	RSC Cadena Suministro	RSC Interna	RSC Externa
H1 Percepción Marca Global -> RSC Global	(H_{11}) 0.169***	(H_{12}) 0.190***	(H_{13}) 0.175***	(H_{11E}) 0.108*	(H_{12E}) 0.182***	(H_{13E}) 0.155***	(H_{11US}) 0.340***	(H_{12US}) 0.314***	(H_{13US}) 0.323***
H2 Percepción Marca Global -> Actitud Marca Global	(H_{21}) 0.089**						(H_{21US}) 0.126***	(H_{22US}) 0.123**	
H3 RSC Global -> Actitud Marca Global	(H_{31}) 0.660***	(H_{32}) 0.676***	(H_{33}) 0.741***	(H_{31E}) 0.585***	(H_{32E}) 0.560***	(H_{33E}) 0.636***	(H_{31US}) 0.709***	(H_{32US}) 0.717***	(H_{33US}) 0.795***
H4 Percepción Marca Global -> Intención Compra Marca Global	(H_{41}) -0.141***	(H_{42}) -0.097***	(H_{43}) -0.063*				(H_{41US}) -0.145**		
H5 RSC Global -> Intención Compra Marca Global	(H_{51}) -0.146***			(H_{51E}) -0.275***					
H6 Actitud Marca Global -> Intención Compra Marca Global	(H_{61}) 0.743***	(H_{62}) 0.745***	(H_{63}) 0.699***	(H_{61E}) 0.699***	(H_{62E}) 0.736***	(H_{63E}) 0.662***	(H_{61US}) 0.686***	(H_{62US}) 0.722***	(H_{63US}) 0.694***

Fuente: Elaboración propia

7.3.2 Resultados Comparativos de moderaciones

7.3.2.1 Modelo global, España y Estados Unidos

7.3.2.1.1 Moderación por mercado

Como continuación del capítulo 7 de esta tesis, y con apoyo en la anterior Tabla 7-67 Modelo Global (España y Estados Unidos) Muestra Total: Moderación por Mercado), respecto a la moderación por mercados de la muestra total del modelo: España y Estados Unidos, tras lo analizado en el epígrafe 7.2.1.,⁶³ subrayar que la moderación por mercados se evidencia en las relaciones más robustas del modelo global y especialmente en el modelo 1 RSC Global cadena de suministro, es donde en particular se pone de relevancia la moderación por mercados; a continuación por intensidad de la moderación, se encuentra el modelo 3 de RSC Global Externa Consumidores, y donde habiendo moderación, se da con menor amplitud es en la RSC Global Interna Empleados.

⁶³Dimensión RSC Global cadena de suministro: La relación entre la Percepción de marca global y la RSC difiere significativamente entre mercados, siendo más fuerte entre los consumidores de Estados Unidos. La relación establecida entre la RSC y la Actitud de compra difiere significativamente entre mercados: en ambos es positiva, sin embargo entre la población de Estados Unidos es más fuerte que en España. La relación entre Percepción de marca global e intención de Compra difiere significativamente entre mercados: en España no se establece mientras que en Estados Unidos es negativa. RSC Global Interna Empleados: la relación establecida entre la RSC y la Actitud de compra difiere significativamente entre mercados: en ambos es positiva, sin embargo entre los consumidores de Estados Unidos es más fuerte que en España. RSC Externa: a relación entre la Percepción de marca global y la RSC difiere entre mercados: ambas son más fuertes entre los consumidores de Estados Unidos. La relación establecida entre la RSC y la Actitud de compra difiere significativamente entre mercados, siendo positiva en ambos mercados pero, entre la población de Estados Unidos, es más fuerte que en España.

7.3.2.1.2 Moderación por marca

Como continuación del Capítulo 7 de esta tesis, y con apoyo en la anterior Tabla 7-68, respecto a la moderación por marcas (Zara y Nike), de la muestra total del modelo: España y Estados Unidos, tras lo analizado en el epígrafe 7.2.1.⁶⁴, subrayar que la moderación por marca en el modelo de RSC Global, es muy leve, pues sólo se da en una de las tres dimensiones de la RSC, concretamente en el modelo 1 RSC cadena de suministro, y sólo en dos de las relaciones testadas a través de las hipótesis: relación entre Percepción de marca global y Actitud hacia la marca global; y relación entre RSC Global cadena de suministro e intención de compra de marca global. Por lo tanto se puede afirmar que la marca no es una variable moderadora en el caso de estudio de la RSC Global en el sector moda rápida, aún considerando Zara es representativa de una marca de moda rápida casual, y Nike representativa de una marca de moda rápida deportiva.

7.3.2.2 Mercado España: moderación por marca

Según lo expuesto en el apartado 7.2.2.3.2., en el modelo de la RSC Cadena de suministro de la muestra española, la relación entre RSC y Actitud difiere significativamente entre los grupos de consumidores de Zara y Nike siendo el impacto de la RSC mayor entre los clientes de Nike. Es decir la marca sí modera en España, las relaciones del modelo RSC Global cadena de suministro, pero sólo en la hipótesis de la relación entre RSC y Actitud hacia la marca global. Por el

⁶⁴En la dimensión de RSC Global cadena de suministro, las relaciones entre Percepción de marca global y Actitud hacia la marca global; y entre Percepción de marca global e Intención de compra de marca global, difieren significativamente entre los consumidores de Zara (relación positiva) y Nike (relación negativa), siendo los impactos de la percepción mayores entre los clientes de Zara. Ni en la RSC Global Interna hacia empleados, ni en la RSC Externa hacia los consumidores, hay diferencias significativas en las relaciones establecidas entre constructos entre los clientes de Zara y clientes Nike, es decir, el tipo de marca no modera las relaciones del modelo global de RSC Global desagregada en estas dimensiones.

contrario no hay diferencias significativas en las relaciones establecidas entre los constructos de los otros dos modelos de la RSC Global Interna Empleados y RSC Global Externa Consumidores, entre los consumidores de Zara y clientes Nike, es decir, el tipo de marca no modera ninguna de las relaciones globales establecidas, entre clientes de una y otra marca.

7.3.2.3 Mercado Estados Unidos: moderación por marca

Según lo expuesto en el apartado 7.2.3.3.2 en el modelo de la RSC Cadena de suministro de la muestra americana, las relaciones entre Percepción y RSC Global Cadena de suministro, Percepción y Actitud; e Intención de compra y Actitud difieren entre los grupos de Zara y Nike siendo el impacto de las relaciones mayor entre los clientes de Zara. En la RSC Interna Empleados, las relaciones entre Percepción y RSC Internas y Percepción y Actitud difieren entre los grupos de Zara y Nike siendo el impacto de las relaciones mayor entre los clientes de Zara. Y respecto a la moderación por marca, en la RSC Global Externa Consumidores, las relaciones entre Percepción y RSC externa y Percepción y Actitud y RSC externa y Actitud difieren entre los grupos de Zara y Nike siendo los impactos mayores entre los clientes de Zara.

Por todo ello (véase la Tabla 7-127) que presenta un análisis comparativo España vs. Estados Unidos: moderaciones por tipo de marca, a diferencia del mercado español, en el mercado estadounidense la marca modera las relaciones de los tres modelos de RSC Global, siendo el grupo de consumidores de Zara los que tienen una mayor intensidad en las relaciones de los modelos, por comparación con Nike.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-127. Comparativa España versus Estados Unidos: moderaciones por tipo de marca

España RELACIONES			MODELO 1 España RSC Cadena de Suministro					MODELO 2 España RSC Interna					MODELO 3 España RSC Externa				
			ZARA		NIKE		z-score	ZARA		NIKE		z-score	ZARA		NIKE		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P	
RSC	<---	PERCEPCION	0,092	0,241	0,105	0,131	0,129	0,230	0,003	0,121	0,114	-1,006	0,172	0,035	0,124	0,102	-0,430
ACTITUD	<---	PERCEPCION	0,089	0,163	-0,026	0,597	-1,425	-0,043	0,552	0,052	0,296	1,084	-0,042	0,494	0,080	0,090	1,580
ACTITUD	<---	RSC	0,428	0,000	0,641	0,000	1,996**	0,548	0,000	0,436	0,000	-1,047	0,492	0,000	0,558	0,000	0,686
COMPRA	<---	RSC	-0,270	0,002	-0,122	0,170	1,177	-0,081	0,352	-0,055	0,487	0,218	0,058	0,481	-0,038	0,645	-0,823
COMPRA	<---	PERCEPCION	-0,059	0,379	-0,037	0,429	0,274	-0,102	0,122	-0,033	0,545	0,797	-0,092	0,155	-0,041	0,421	0,625
COMPRA	<---	ACTITUD	0,707	0,000	0,541	0,000	-0,860	0,618	0,000	0,878	0,000	1,278	0,632	0,000	0,695	0,000	0,318
Estados Unidos RELACIONES			MODELO 1 Estados Unidos RSC Cadena de Suministro					MODELO 2 Estados Unidos RSC Interna					MODELO 3 Estados Unidos RSC Externa				
			ZARA		NIKE		z-score	ZARA		NIKE		z-score	ZARA		NIKE		z-score
			Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P		Estimate	P	Estimate	P	
RSC	<---	PERCEPCION	0,497	0,000	0,137	0,016	-3,663***	0,418	0,000	0,181	0,003	-2,158**	0,489	0,000	0,153	0,014	-3,117***
ACTITUD	<---	PERCEPCION	0,290	0,000	-0,008	0,856	-3,606***	0,242	0,000	0,011	0,811	-3,244***	0,128	0,030	-0,025	0,536	-2,147**
ACTITUD	<---	RSC	0,711	0,000	0,661	0,000	-0,408	0,574	0,000	0,626	0,000	0,538	0,862	0,000	0,614	0,000	-2,456**
COMPRA	<---	RSC	-0,120	0,419	0,007	0,954	0,662	-0,122	0,468	0,029	0,788	0,756	-0,118	0,539	0,047	0,689	0,732

Fuente: Elaboración propia

7.3.3 Resultados comparativos de relaciones indirectas

7.3.3.1 Relaciones indirectas en el modelo global (España y Estados Unidos)

7.3.3.1.1 Mediaciones

Según las tablas del apartado 7.2.1.3.4, el constructo de la RSC Global en los tres modelos, para cada una de las dimensiones de la RSC Global en función de sus beneficiarios y el constructo de la Actitud hacia la marca global son los posibles mediadores de las relaciones directas se dan entre los constructos del modelo, en las cuatro rutas posibles de mediación por modelo: RSC Global puede mediar entre Percepción e Intención, RSC Global puede mediar entre Percepción y Actitud, Actitud puede mediar entre Percepción e Intención y Actitud puede mediar entre RSC e Intención.

En el modelo 1 de RSC Global Cadena Suministro, la relación entre Percepción y Actitud está explicada a través de la RSC, la mediación de RSC es parcial –el efecto directo entre Percepción y actitud se reduce en presencia del mediador, es decir en parte es explicada la relación a través de la mediación de la RSC Global cadena de suministro. Por su parte la Actitud media parcialmente la relación entre RSC e Intención de compra, es decir, parte de la relación entre RSC Global Cadena Suministro e Intención de compra está determinada por la Actitud hacia la marca global. Las otras posibles mediaciones no se dan, pues el efecto directo entre Percepción e Intención de Compra, sin mediador no se produce de manera significativa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el modelo 2 de RSC Global Interna Empleados, la RSC media totalmente la relación entre Percepción y Actitud hacia la marca global practica la RSC; y la Actitud media totalmente la relación entre RSC e Intención de compra. Las otras posibles mediaciones no se dan, pues el efecto directo entre Percepción e Intención de Compra, sin mediador no se produce de manera significativa.

En el modelo 3 de RSC Global Externa Consumidores, al igual que en el modelo 2 de RSC Global Interna Empleados, la RSC media totalmente la relación entre Percepción y Actitud hacia la marca global practica la RSC y la Actitud media totalmente la relación entre RSC e Intención de compra. Las otras posibles mediaciones no se dan, pues el efecto directo entre Percepción e Intención de Compra, sin mediador no se produce de manera significativa. Subrayar la coincidencia en los tres modelos de la mediación de la RSC Global entre Percepción de Marca Global y Actitud hacia la marca Global, en el modelo 1 RSC Global cadena de suministro con carácter parcial y en los otros dos modelos RSC Global Externa Consumidores, al igual que en el modelo 2 de RSC Global Interna Empleados, con carácter total. Subrayar, también, la coincidencia en los tres modelos de la mediación de la Actitud, entre la RSC y la Intención de Compra de la marca global, en el modelo 1 RSC Global cadena de suministro con carácter parcial y en los otros dos modelos RSC Global Externa Consumidores, al igual que en el modelo 2 de RSC Global Interna Empleados, con carácter total. Por lo tanto se puede comenzar a descubrir, dos rutas de las relaciones del consumidor con la RSC Global de las marca globales. Ruta 1, la actitud hacia la marca global queda reforzada por la práctica de acciones de RSC Global de las marcas percibidas como globales, incluso con carácter total en los modelos 2 y 3 de la RSC Interna y Externa. Ruta 2, para llegar a la Intención de Compra, el consumidor primero refuerza su actitud, de manera parcial o total, hacia la marca

y posteriormente comienza a generar una conducta de compra hacia la marca global incluso con carácter total en los modelos 2 y 3 de la RSC Interna y Externa.

7.3.3.1.2 Mediaciones moderadas por mercado

En las relaciones indirectas en el Modelo Global (España y Estados Unidos), siguiendo los contenidos del apartado 7.2.1.3.5., subrayar como en el modelo de RSC Global cadena de suministro, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud, para España es total y para Estados Unidos es parcial. Al contrario ocurre con la Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de Compra, pues actúa de manera parcial para España y de manera total para Estados Unidos. Por su parte en el modelo de la RSC Global Interna Empleados, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud, para los consumidores españoles es total, y para los consumidores americanos, la mediación es parcial. La Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de Compra lo hace de manera total, para España y Estados Unidos, pero se cumple la heterogeneidad según mercado y por ello se afirma que la relación, sí está moderada por el mercado, siendo más fuerte los efectos indirectos en Estados Unidos que en España. Y respecto al modelo 3: RSC Global Externa Consumidores, la RSC como mediadora de la relación Percepción y Actitud, y la Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra lo hacen de manera total para ambos grupos de consumidores, y se cumple la heterogeneidad según mercado, por lo que estas mediaciones establecidas están moderadas por el mercado, siendo más fuertes los efectos indirectos en Estados Unidos.

Tras el análisis de los tres modelos se puede afirmar que los mercados moderan las relaciones de mediación en los tres modelos, bien por condicionar la mediación total o parcial, o dándose total hacerlo con distintas intensidades significativas. A destacar que los efectos indirectos son más fuertes en el mercado de Estados Unidos que en el de España en los tres modelos de RSC Global.⁶⁵

7.3.3.2 Relaciones indirectas en el mercado España

7.3.3.2.1 Mediación

Según lo descrito en el apartado 7.2.2.3.3. sobre mediación en el mercado español, en la RSC Cadena de suministro, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud es total, el efecto directo se elimina en presencia del mediador, es decir, la relación entre Percepción y Actitud está explicada sólo a través de la RSC⁶⁶. Y la Actitud media parcialmente la relación entre RSC e Intención de compra, es decir, parte de la relación entre RSC e Intención de compra está determinada por la Actitud hacia la marca global. En la RSC Interna, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud es total el efecto directo se elimina en presencia del mediador, es decir, la relación entre Percepción y Actitud está explicada sólo a través de la RSC. Y la Actitud media totalmente la relación entre RSC e Intención de compra, es decir, la relación entre RSC e Intención de compra sólo se explica a través la Actitud hacia la marca global. Finalmente en la RSC Externa, la RSC media totalmente la relación entre Percepción y Actitud. Y la Actitud media totalmente la relación entre RSC e Intención de Compra.

⁶⁵ Tras el estudio de las relaciones directas e indirectas del modelo Global, y los resultados significativos obtenidos en la moderación por mercados y las mediaciones moderadas por mercados, se confirma la oportunidad del estudio realizado, al nivel de cada uno de los mercados individuales objeto de estudio: España y Estados Unidos. para profundizar en el modelo de relaciones entre las marcas globales, las dimensiones de la RSC Global y la conducta del consumidor.

⁶⁶ Esta es la única diferencia del modelo España, con el modelo Global España más Estados Unidos en la relación indirecta de mediación.

7.3.3.2 Mediación moderada por marca

Según lo analizado en el apartado 7.2.2.3.4. en la RSC Cadena de suministro, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud no está mediada por la marca ya que ni para los clientes de Zara ni para los de Nike hay mediación. Y la Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra no actúa igual entre clientes de Zara y clientes de Nike: para los clientes de Zara, no hay mediación y para los clientes de Nike, es mediadora total. En la RSC Interna del mercado español la mediación de RSC entre Percepción y Actitud no está mediada por la marca ya que ni para los clientes de Zara ni para los de Nike hay mediación. Y la Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra actúa igual entre clientes de Zara y clientes de Nike: para ambos grupos de clientes la mediación es total; pero no cumpliéndose la heterogeneidad según tipo de marca por lo tanto, la mediación establecida no está moderada por la marca. Finalmente en la RSC Global Externa Consumidores, al analizar la mediación moderada por marca, la mediación de RSC entre Percepción y Actitud no está mediada por la marca ya que no hay mediación para ningún grupo de consumidores. Y la Actitud como mediadora de la relación entre RSC e Intención de compra actúa igual entre clientes de Zara y clientes de Nike: para ambos grupos de clientes la mediación es total. Pero no cumpliéndose la heterogeneidad según tipo de marca la mediación establecida no está moderada por la marca.

7.3.3.3 Relaciones indirectas en el mercado Estados Unidos

7.3.3.3.1 Mediaciones

Analizando a efectos comparativos, lo expuesto en el apartado 7.2.3.3.3. de este Capítulo 7, respecto a la RSC Cadena de suministro, la mediación de RSC entre Percepción e Intención de Compra y la mediación de la Actitud entre RSC e

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Intención de compra es total: el efecto directo se elimina en presencia del mediador. La mediación de RSC entre Percepción y Actitud; y la mediación de la Actitud entre Percepción e intención de compra es parcial: el efecto directo se reduce en presencia del mediador. Por su parte en la RSC Interna, la mediación de la RSC entre Percepción y Actitud, la mediación de Actitud entre Percepción e Intención de compra y la mediación de Actitud entre RSC e Intención de compra es total: los efectos indirectos se eliminan en presencia del mediador. Y la RSC media parcialmente la relación entre Percepción y Actitud, es decir, la relación entre Percepción y Actitud sólo se explica a través de la RSC. Finalmente en la RSC Externa, la mediación de RSC entre Percepción e Intención de Compra; y la mediación de RSC entre Percepción y Actitud son totales: los efectos indirectos se eliminan en presencia del mediador. Y la mediación de Actitud entre Percepción e Intención de compra, Y la mediación de Actitud entre RSC e Intención de compra son totales: los efectos indirectos se eliminan en presencia del mediador. Por todo ellos (véase la Tabla 7-128 con comparativa España vs. Estados Unidos: mediaciones y mediaciones moderadas por marca) a efectos comparativos entre los dos mercados, objeto de estudio, a diferencia del mercado español, en el mercado estadounidense los constructos potencialmente mediadores, como son la RSC y la Actitud hacia la Marca Global, median todas las relaciones de los tres modelos de RSC Global, siendo el modelo tres de RSC Global Externa Consumidores, donde las mediaciones son más intensas, al ser totales en los cuatro escenarios de mediación posibles.

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tabla 7-128. Comparativa España vs. Estados Unidos: mediaciones y mediaciones moderadas por marca

España	MODELO 1 Cadena Suministro		MODELO 2 RSC Interna		MODELO 3 RSC Externa	
	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	NO	----	NO	----	NO	-----
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	No existe mediación ni para Zara ni para Nike Es cuestión de la magnitud de las relaciones	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	No existe mediación ni para Zara ni para Nike Es cuestión de la magnitud de las relaciones	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	No existe mediación ni para Zara ni para Nike Es cuestión de la magnitud de las relaciones
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	NO	----	NO	----	NO	-----
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	Parcial, cambia la dirección de la relación	Sí Zara: no mediación Nike: Mediación total	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la mediación total se comporta igual para Nike y para Zara	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la mediación total se comporta igual para Nike y para Zara
Estados Unidos	MODELO 1 Cadena Suministro		MODELO 2 RSC Interna		MODELO 3 RSC Externa	
	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA	MEDIACIÓN	MEDIACIÓN MODERADA por MARCA
RSC media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación total Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación parcial Nike: mediación total
RSC media entre PERCEPCIÓN y ACTITUD	Parcial, explica parte de la relación	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación	Parcial, explica parte de la relación	Sí, Zara: mediación parcial Nike: mediación total	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación
ACTITUD media entre PERCEPCIÓN e INTENCIÓN	Parcial, explica parte de la relación	Sí, Zara: mediación parcial Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación total Nike: sin mediación	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	Sí, Zara: mediación total Nike: sin mediación
ACTITUD media entre RSC e INTENCIÓN	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la mediación total se comporta igual para Nike y para Zara	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, se comporta igual para Nike y para Zara	Total, sólo se explica la relación a través del mediador	NO, la mediación total se comporta igual para Nike y para Zara

Fuente: Elaboración propia

7.3.3.3.2 Mediación moderada por marca

Siguiendo el apartado 7.2.3.3.4. de este Capítulo 7, se debe destacar respecto a la mediación moderada por marca, en el caso de Estados Unidos, que en el caso de la RSC Global Cadena de suministro, la marca modera tres de las cuatro

ANÁLISIS DE RESULTADOS

mediaciones establecidas (excepto la mediación de la Actitud entre RSC e Intención), no existiendo mediaciones para Nike y sí para Zara, donde se dan todos los efectos indirectos significativos del modelo 1 de la RSC Global Cadena Suministro. En la RSC Global Interna Empleados, la mediación de la RSC entre Percepción e Intención de compra está moderada por la marca: para los clientes de Zara es parcial y para los clientes de Nike no hay mediación. Y la mediación de RSC entre Percepción y Actitud está moderada por la marca: para los clientes de Zara es parcial y para los clientes de Nike es total. Además la mediación de la Actitud entre Percepción e Intención de compra está moderada por la marca: para los clientes de Zara es total y para los clientes de Nike no hay mediación. Finalmente en Estados Unidos en el caso de la RSC Externa, para los clientes de Zara, la RSC media parcialmente las relaciones entre Percepción y Actitud; y la RSC también media la relación entre Percepción e Intención de compra explicando parte de la relación. Para los clientes de Zara, la Actitud media la relación entre Percepción e Intención de manera total explicando la relación de manera completa. Para los clientes de Nike, la RSC media totalmente la relación entre Percepción e intención de compra y la RSC no media entre Percepción y Actitud ni tampoco la Actitud media entre Percepción e Intención de Compra. Por todo ello, (ver la Tabla anterior 7-128) a diferencia del mercado español, en el mercado estadounidense los constructos mediadores, están con mayor intensidad y frecuencia moderados por la marca de uno y otro grupo de Consumidores, concentrándose esa intensidad y frecuencia de la mediación moderada por marca en los consumidores de la marca Zara.

7.3.4 Discusión de resultados con relación a los modelos antecedentes de la literatura

Los resultados del modelo de la tesis doctoral si se comparan con los principales modelos antecedentes de la literatura previa, sobre marcas globales, RSC global y conducta del consumidor, ofrecen lo siguientes puntos de discusión:

1. Con relación al modelo de Steenkamp et al., (2003), sobre percepción de marca global y conducta del consumidor, se confirma, en el contexto de la RSC global multidimensional que no existe una relación directa entre percepción de marca de global e intención de compra, al contrario la relación es indirecta a través de la RSC y de la actitud hacia la marca global, por parte del consumidor, que practica la RSC. Incluso en el modelo de esta tesis se demuestra la relación en sentido negativo entre más percepción de marca global y menos intención de compra del consumidor.
2. Con relación al modelo de relaciones de Alden et al., (2013), sobre el efecto de la animosidad hacia una compañía global, el valor percibido de la misma, y la generación de actitud hacia la marca global, el modelo contrastado de esta tesis, aporta en el contexto de marcas globales y RSC global, una mayor valoración de la dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro, como driver que minimice la animosidad del consumidor, y genere un valor percibido económico social en la marca global. Y frente al modelo de Alden et al., (2013), la mayor valoración de la RSC, no sólo genere actitud hacia la marca globalmente responsable, aún más genere intención de compra de la marca global percibida responsable en primer lugar con su cadena de suministro, y en segundo lugar con sus empleados y consumidores, en cuanto a la intensidad de las relaciones generadas.

3. Si tenemos en cuenta el modelo de Steenkamp y De Jong (2010), sobre los antecedentes de la generación de actitudes hacia productos globales y actitudes hacia productos locales, el modelo de esta tesis doctoral, vendría a ampliar el modelo de estos autores, en cuanto amplía el rango de valores específicos del consumidor que no sólo se identifica con marcas globales que cuidan de manera genérica el medioambiente, sino también demandan a las marcas globales, un menú completo de dimensiones y acciones como marcas socialmente responsables con sus *stakeholders*, para a partir de esa responsabilidad confirmada, reforzar la actitud hacia los productos globales e inclinar su conducta hacia la marca global, en iguales o mejores condiciones que hacia la marca local.
4. Por otro lado al analizar el modelo de Xie et al., (2015), y la probabilidad de conducta del consumidor a partir de una ruta donde el consumidor, construye percepciones de calidad y reconoce su confianza y afectividad hacia la marca, previamente a desarrollar una conducta hacia la marca, el modelo contrastado en esta tesis, apoya la ruta de generación de confianza e identificación con la marca global, a partir de la valoración de la RSC global, y la demostrada mejor actitud hacia la marca practica la RSC. Y a partir de esa actitud, proyecta su relación con la marca a través de la intención de compra, del consumidor.
5. Si tenemos en cuenta el modelo de Leonodou et al., (2013), sobre el desarrollo de marketing global y el desarrollo de programas de Marketing Mix Verde Global, en el modelo de esta tesis se demuestra que la RSC es un constructo generador de actitudes y conductas, en el consumidor, y no sólo un moderador, del impacto del marketing mix verde en los resultados globales del producto en el mercado global, con sensibilidad medioambiental.

6. Y sobre el contexto específico del sector de moda rápida, David et al., (2005), sobre la RSC y la intención de compra de marcas globales, sí se confirma que las acciones de RSC que estos autores llaman morales y relacionales, que podemos asimilar con las establecidas con la cadena de suministro, especialmente la RSC de las marcas globales del sector en comunidades no desarrolladas, con el componente relacional del largo plazo, son las que reforzando los valores y la identidad corporativa, generan indirectamente, intención de compra de la marca global, por parte del consumidor.
7. Contrastando los resultados de esta tesis con el modelo de Arrigo (2013), sobre la gestión de la RSC con proyección global, subrayar la relevancia de verificar y comunicar con credibilidad el cumplimiento entre las iniciativas de RSC global y las expectativas de los *stakeholders*, pues como sucede en el modelo de esta tesis, el sentido negativo de las relaciones directas entre percepción de marca global e intención de compra y entre RSC e intención de compra, plantea lo frágil de las relaciones si no hay equilibrio entre oferta creíble y demanda de RSC global.
8. Y si comparamos los resultados con el modelo de Homburg et al., (2013), que integra las relaciones de empresa, con orientación global, tanto con la cadena de suministro, como con los consumidores, el modelo contrastado en esta tesis, demuestra que el consumidor valora de manera semejante las tres dimensiones propuestas de la RSC global, pero con diferencias significativas entre RSC cadena de suministro, frente al grupo de RSC interna hacia los empleados y la RSC externa hacia los consumidores.
9. Y teniendo en cuenta, con Barnes y Lea-Greenwood (2006) los procesos de RSC respecto a la cadena de suministro y su impacto en la conducta del consumidor, consumidor a su vez motivador del sector moda rápida y

corresponsable de la observancia de lo social en la cadena de valor de las marcas globales, se demuestra en el contraste del modelo de esta tesis como la RSC media las relaciones del consumidor entre percepción de marca global y actitud hacia la marca; y como la actitud hacia la marca media a su vez la relación entre RSC global y la intención de compra.

10. Con Ghemawat (2001; 2007), se demuestra en el contraste del modelo de esta tesis, con dos mercados estudiados, España y Estados, que las distancias culturales y económicas motivan reacciones significativamente distintas del consumidor ante la RSC de las marcas globales, pudiendo afirmarse que mayor desarrollo económico en un mercado, se traduce en mayor sensibilidad por la RSC de las marcas globales, y mayor valoración de la RSC.
11. Y finalmente con Caro y Albéniz (2014; 2015), se confirma que la sostenibilidad es estructural en el concepto de moda rápida, desde la perspectiva del consumidor, pues las relaciones con las marcas globales del sector, vienen mediadas por la mayor o menor valoración de la RSC multidimensional practicada por estas marcas.

8. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

A lo largo de esta tesis, se ha planteado un modelo de análisis de las relaciones entre la percepción de marca global, la RSC de las marca globales y la conducta del consumidor. Se trataba de investigar la demanda de acciones de RSC por parte del consumidor a las marcas son percibidas con alcance global, y por tanto con responsabilidades específicas desde lo económico y lo social. Se trataba de identificar las dimensiones de la RSC de las marcas globales, y como estas dimensiones, propias de una RSC global multidimensional, en función de sus beneficiarios, impactan en la actitud del consumidor hacia las marcas globales e impactan en la intención de compra del consumidor. Una vez testado el modelo de análisis, y analizados los resultados, cabe llegar a las siguientes conclusiones, implicaciones para las empresas, y ciertas limitaciones, y potenciales líneas de investigación futura, que se analizan en este Capítulo.

8.1 Conclusiones

Las conclusiones de esta tesis sobre los efectos en la conducta del consumidor de la RSC de las marcas globales son las siguientes, centrándonos en el modelo propuesto:

1. Las escalas utilizadas, que tienen su apoyo en la literatura tanto de marcas globales y conducta del consumidor, como en la literatura de la RSC, de marcas globales y conducta del consumidor, y la integración en un modelo integral de las relaciones entre RSC global y conducta del consumidor, de constructos propios de las marcas globales y su responsabilidad global, han facilitado, llegar a conclusiones tanto desde la demanda de RSC por el

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

consumidor, como desde la oferta de acciones de RSC, por parte de las marcas globales.

2. La metodología empleada de repetir secuencialmente el modelo de relaciones de la RSC global, en función de sus beneficiarios, proveedores, empleados y consumidores, ha permitido evaluar las reacciones del consumidor en tres escenarios distintos, pero todos ellos bajo el mismo paraguas de la interacción empresas, marcas y consumidores globales, bajo el constructo de la RSC global.
3. La RSC de las marcas globales tiene dimensiones específicas, al responder al desarrollo de las marcas globales que a nivel cadena de suministro, empleados y consumidores, gestionan relaciones económicas y sociales en ámbitos globales y locales de negocio.
4. La RSC de las marcas globales, a través de la representatividad del caso de estudio del sector moda rápida, se construye sobre tres dimensiones diferenciadas en función de los beneficiarios de la RSC, la dimensión RSC hacia la cadena de suministro, la dimensión RSC interna, hacia los empleados, y la dimensión RSC externa, hacia los consumidores.
5. El consumidor demanda a las marcas percibidas como globales, que integren en su estrategia global, la RSC como herramienta de interacción con su entorno económico y social a escala local y global.
6. La RSC multidimensional de las marcas globales, influye en la conducta del consumidor a través del refuerzo de la actitud hacia las marcas globales.

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL,
LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

7. La RSC multidimensional de las marcas globales, influye en la conducta del consumidor a través del refuerzo de la intención de compra.
8. Las relaciones del modelo teórico propuesto, y testado empíricamente se cumplen todas en el modelo muestra total que incluye los mercados y submuestras de España y Estados Unidos.
9. Las relaciones del modelo teórico propuesto, que se cumplen en todos los modelos en función de los beneficiarios RSC cadena de suministro, RSC interna hacia los empleados y RSC externa hacia los consumidores (tanto en la muestra total de España más Estados Unidos, como en los mercados individuales de España y Estados Unidos) son (1) la relación entre percepción de marca global y valoración de las acciones de RSC global, (2) la relación entre valoración de las acciones de RSC global y actitud hacia la marca global y (3) la relación entre la actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global. Por lo tanto el consumidor exige a la marca global que practique la RSC global, el consumidor al valorar la RSC global, refuerza su actitud ante la marca global y el consumidor reforzada su actitud, en el contexto de la RSC global, incrementa su intención de compra de la marca global, socialmente responsable.
10. Las relaciones entre la marca global y la conducta del consumidor, en el contexto de las marcas globales, se producen con mayor intensidad, en el modelo de relaciones sustentado por la RSC hacia la cadena de suministro, lo que debe interpretarse en función de la especial sensibilidad y vigilancia, del consumidor a las prácticas medioambientales, socio-económicas y cultural-educacionales de las marcas globales con

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL,
LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

proveedores y cadena de valor externalizada en mercados con distintos niveles de desarrollo socio económico.

11. La RSC global, en el escenario de muestra total, en sus tres modelos en función de sus beneficiarios, cadena de suministro, interna, hacia los empleados y externa hacia los consumidores, media la relación entre la percepción de marca global y la actitud hacia la marca global. Se reconoce por tanto la existencia de la influencia de la RSC global, en la conducta del consumidor como refuerzo de la actitud ante la marca global, por parte de la marca que percibida como global, practica la RSC en proporción a su dimensión global.
12. La actitud hacia la marca global, en el escenario de muestra total, en sus tres modelos en función de sus beneficiarios, cadena de suministro, interna, hacia los empleados y externa hacia los consumidores, media la relación de la RSC global, con la intención de compra de la marca global. Se reconoce por tanto que para llegar a la intención de compra, el consumidor que interactúa con la marca global que practica la RSC global, primero refuerza su actitud, hacia la marca y posteriormente comienza a generar una conducta de compra hacia la marca global.
13. Las relaciones directas del modelo respaldado por la muestra total (España más Estados Unidos), en los tres escenarios de investigación definidos por la RSC global, en función de sus beneficiarios, en el caso de la relación entre percepción de marca global e intención de compra, y en el escenario de RSC cadena de suministro, en el caso de la relación entre la valoración de la RSC global e intención de compra, se ofrecen resultados negativos en el contexto de esta tesis doctoral.

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Es decir, la mayor percepción de marca global, y la RSC global (en el caso de la cadena de suministro), no llevan en el modelo de estudio de esta tesis a una mayor intención de compra, lo cual puede justificarse considerando que la marca percibida como global, y la RSC de la marca global, generan reacciones negativas, por la desconfianza y el escepticismo ante las prácticas económicas y sociales que para mantener su competitividad desarrollan (según se ha analizado en el marco conceptual de esta tesis). Connotaciones negativas que se concentran especialmente tanto en la relaciones de las marcas globales con su cadena de suministro, como en la creciente tendencia de las empresas globales a “sobre comunicar” sus esfuerzos ambientales más de lo que legítimamente debieran o realmente practican (lavado verde), que genera efectos negativos en la conducta del consumidor, y en la valoración de la marca, aún más si se descubre por el consumidor (global), que no sólo hay sobreactuación, sino incumplimiento de la ley.

14. Los consumidores de mercados, distantes culturalmente, administrativamente, geográficamente y económicamente, reaccionan con distinta intensidad en el marco de las relaciones de intercambio que se producen en el contexto de la RSC practicada por las marcas globales.
15. Los consumidores de marcas globales en la muestra total, en el contexto de la RSC global, reaccionan de manera semejante ante las marcas globales, es decir el ser consumidor de una u otra marca global, en el contexto del caso de estudio moda rápida, no genera relaciones causales

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL,
LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

distintas en la valoración de la RSC de la marca global, la actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global.⁶⁷

16. Las relaciones del modelo de análisis de la RSC de las marcas globales y la conducta del consumidor, se producen con mayor intensidad en el mercado de Estados Unidos que en el mercado de España. Es decir el consumidor del mercado de Estados Unidos comparativamente con el consumidor del mercado español, en la relaciones directas coincidentes, que se cumplen en ambos mercados (1) la relación entre percepción de marca global y valoración de las acciones de RSC global, (2) la relación entre valoración de las acciones de RSC global y actitud hacia la marca global y (3) la relación entre la actitud hacia la marca global y la intención de compra de la marca global, genera mayor intensidad en los intercambios propios de la RSC con las marcas globales con las que interactúa.
17. La RSC y la actitud hacia la marca global, en el mercado americano a diferencia del mercado español, median todas las relaciones de los tres modelos de RSC Global. Es decir, en el mercado americano, se produce mediación de la valoración de la RSC entre percepción de marca global e intención de compra; y entre percepción de marca global y actitud hacia la marca; y se produce igualmente la mediación de la actitud ante la marca global, entre percepción de marca global e intención de compra; y entre valoración de la RSC e intención de compra. En concreto las mediaciones con más influencia, se dan en la RSC externa, hacia los consumidores, pues en esa dimensión de la RSC global, las mediaciones son más

⁶⁷ De las 18 relaciones posibles en los tres modelos de RSC global, sólo en 2 relaciones hay moderación por marca, concretamente se da sólo en el modelo de RSC cadena de suministro en el caso de Zara, y para la relación entre percepción de marca global y actitud hacia la marca, y para la relación entre percepción de marca global e intención de compra de la marca global

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

intensas, al ser totales en los cuatros escenarios de mediación posibles. Por el contrario en el mercado español, al igual que sucede en la muestra total, las mediaciones se dan por parte de la valoración de la RSC que media entre percepción de compra y actitud hacia la marca global, y por parte de la actitud que media entre valoración de RSC e intención de compra.

18. La muestra total (España y Estados Unidos), valora dentro de las acciones de RSC de las marcas globales, en primer lugar la RSC cadena de suministro, en segundo lugar la RSC interna, hacia los empleados, y en tercer lugar la RSC externa, hacia los consumidores.
19. El mercado de España valora dentro de las acciones de RSC de las marcas globales, en primer lugar la RSC cadena de suministro, en segundo lugar la RSC interna, hacia los empleados, y en tercer lugar la RSC externa, hacia los consumidores.
20. El mercado de Estados Unidos valora dentro de las acciones de RSC de las marcas globales, en primer lugar la RSC cadena de suministro, y la RSC externa, hacia los consumidores, ambas con la misma valoración, y en segundo lugar valora la RSC interna, hacia los empleados.

8.2 Implicaciones para la gestión

Las contribuciones esperadas a nivel de gestión, a través del uso de la metodología práctica, ofrece esta tesis, se centran en las siguientes propuestas para el desarrollo de programas de marketing global con orientación al consumidor:

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL,
LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

1. La puesta a disposición de la dirección general de las marcas globales, de un modelo de RSC global, driver para construir una estrategia de RSC , que integre y mida percepciones de dimensión global de la marca, valoraciones de la RSC practicada en función del *stakeholder* beneficiario, y efectos en la conducta del consumidor.
2. La potenciación de programas empresariales sectoriales de RSC global, que por una lado identifiquen las acciones de RSC, propias de la realidad sectorial con mayor valor económico social para las comunidades donde se sitúa la cadena de suministro (ya sea en países desarrollados o en desarrollo), y por otro estudien el impacto en la conducta del consumidor de esas acciones de RSC global.
3. El desarrollo de productos y servicios, por las marcas globales, que en sus relaciones con el consumidor tangibilicen la observancia de la RSC de alcance global practicada por la marca, en toda su cadena de valor, desde la cadena de suministro hasta el punto de venta y/o momento de consumo.
4. El desarrollo de marcas donde la RSC global sea una dimensión central de marca, que conviva e interactúe con otras dimensiones de marca, como son, la dimensión diferenciales frente a la competencia, la dimensión percepciones del consumidor, la dimensión cultura, la dimensión imagen y la dimensión digital.
5. La integración de la RSC en su dimensión global y multidimensional en función de sus beneficiarios en la estrategia de marketing global de la empresa.
6. La formación de la dirección general y de la dirección de marketing de las empresas globales en RSC global y su impacto en la conducta de consumidores globales.

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL,
LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

7. La identificación de las dimensiones e iniciativas de RSC, de las marcas globales que el consumidor valora más, confirmando a su vez el tipo de reacciones generan en el consumidor.
8. Proponer un enfoque de RSC Global, que integre las contribuciones prácticas y conceptuales anteriores, y ponga énfasis en el “tracking social” sobre la observancia de la RSC de las marcas globales en las dimensiones de la RSC global y la orientación al consumidor social global (informado y conectado), como corresponsable activo de la observancia de la RSC global de sus marcas de referencia.
9. El desarrollo de programas de marketing relacional, con foco en la participación activa del consumidor en el diseño y ejecución de acciones de RSC de alcance local y global compartidas por marca y consumidor.
10. Los gestores de marca deben asumir que tanto las marcas que se perciben como globales, como las marcas que se perciben como locales, están apreciadas y calificadas así por los clientes, no solamente debido a su nivel superior de notoriedad y calidad, sino también debido a su capacidad de, no sólo, permitirle al consumidor expresar su identidad, a través de ellas, sino también de ser reconocidas como marcas responsables, con conductas de RSC multidimensional, en función de sus beneficiarios de alcance global.
11. La atención a las distancias culturales y económicas entre consumidores, a la hora de diseñar programas de RSC global, al haberse demostrados en esta tesis, que consumidores, pertenecientes a distintas culturas y entornos económicos, valoran de distinta manera las iniciativas de RSC de las marcas percibidas como globales, y a su vez reaccionan de distinta manera en términos de actitud hacia la marca y de intención de compra, en

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

el contexto de las relaciones causales establecidas en el modelo de esta tesis.

12. El desarrollo de herramientas de comunicación de marca, online y offline, que trasladen al consumidor el compromiso, la credibilidad y la fiabilidad de la marca en el ámbito de la RSC de alcance global, teniendo en cuenta el escepticismo del consumidor (informado y conectado), ante lo comunicado sobre RSC con sobreactuación, y el riesgo de reacciones negativas, ante prácticas de RSC global, que descuidan alguna de las dimensiones de la misma, según el modelo de RSC global multidimensional desarrollado en esta tesis.

8.3. Limitaciones

Los resultados de esta tesis doctoral y en particular sus conclusiones ven acotada su generalización, debido a las siguientes limitaciones:

1. Sobre Mercado de contexto y cultura: el estudio se ha realizado en una muestra de mercados considerados desarrollados, sin haber incorporado otros mercados de estudio de mercados considerados no desarrollados.
2. Sobre Sector: La investigación se desarrolla para sector de la moda rápida, y por tanto de bienes de consumo “duradero”, sin haberse contrastado el estudio, incorporando otros sectores y/o distintos tipos de bienes, como bienes industriales, o de consumo más duradero o servicios.
3. Sobre la investigación donde no se ha diferenciado entre el país de origen de las marcas globales utilizadas en el estudio y podría ser relevante testar si las marcas con país de origen diferente, son diferentemente atractivas en términos de RSC global.
4. Sobre la tipología de marcas: las marcas objeto de la investigación son marcas globales, y se podría haber buscado el contraste con marcas

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL, LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

locales, antes las cuales la RSC global se contrastara con la RSC local, buscando eventuales diferenciales en la reacción del consumidor ante marcas globales y locales en su RSC⁶⁸.

8.4 Líneas futuras de investigación

Esta tesis abre las siguientes nuevas líneas de investigación que sirven para desarrollar el modelo de la RSC global multidimensional como herramienta académica y herramienta práctica para el marketing responsable de las marcas globales. En concreto sugerimos a continuación las siguientes líneas futuras de investigación:

1. La integración del modelo de la RSC global multidimensional, en las líneas de investigación se ocupa de desarrollar una nueva teoría académica y práctica empresarial, que integre en el marketing del siglo XXI, las nuevas realidades socioeconómicas de la globalización y el rol económico-social de la empresa.
2. La extensión del modelo de la RSC global a distintos escenarios económicos de crecimiento o no crecimiento, y así realizar un contraste entre lo demandado por el consumidor a las marcas globales en RSC, y lo ofertado por las marcas, y sus distintos impactos en la conducta del consumidor, en la economía global, en función del ciclo económico experimentado.
3. La incorporación al modelo de otros *stakeholders*, como accionistas, organizaciones no gubernamentales, y organizaciones transnacionales responsables del desarrollo sostenible, mejoraría el abanico de posibles efectos adicionales del modelo de RSC global.

⁶⁸ Esta limitación, es a su vez, una línea de futura investigación.

CONCLUSIONES, IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL,
LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

4. La incorporación al modelo de otros constructos que definan la relación del consumidor con las marcas globales, en el contexto de la RSC. En particular podría ser de interés incluir en el modelo los constructos de notoriedad, satisfacción, identificación y lealtad
5. El uso de técnicas experimentales para testar las relaciones entre los constructos del modelo de la RSC global multidimensional y su impacto en la conducta del consumidor.
6. La incorporación al modelo del impacto del uso por la marcas globales de herramientas de comunicación, online y offline, para interactuar desde la RSC global multidimensional con consumidores globales de distintos mercados y culturas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS⁶⁹:

- Aaker, D. A (1991). *Managing the brand equity. Capitalizing on the value of a brand name*. New York: The Free Press.
- Abernathy, F. H., Dunlop, J. T., Hammond, J. H., & Weil, D. (1999). *A stitch in time: lean retailing and the transformation of manufacturing--lessons from the apparel and textile industries*. New York: Oxford University Press.
- Adidas (2013). *Memoria de RSC*. Disponible en: http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2014/04/14/2013_sustainability_progress_report_fair_play_final_en.pdf [Consulta, 2015, 1 de Junio].
- Alberola, É., & Giamporcaro-Saunière, S. (2006). Les agences d'analyse et de notation extra-financière: quels services pour quels investisseurs? *Revue d'Economie Financière*, 42(1/2), 171-189.
- Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (1999). Brand positioning through advertising in Asia, North America, and Europe: the role of global consumer culture. *The Journal of Marketing*, 63(1), 75-87.
- Alden, D. L., Steenkamp, J. B. E., & Batra, R. (2006). Consumer attitudes toward marketplace globalization: Structure, antecedents and consequences. *International Journal of Research in Marketing*, 23(3), 227-239.
- Alden, D. L., Kelley, J. B., Riefler, P., Lee, J. A., & Soutar, G. N. (2013). The effect of global company animosity on global brand attitudes in emerging and developed markets: does perceived value matter? *Journal of International Marketing*, 21(2), 17-38.

⁶⁹ Al citar la bibliografía se sigue el estilo de la Asociación de Psicología Americana (APA), con acceso el 1 de Septiembre 2015 <http://www.apastyle.org/>

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Alvarado, H., Bigné E., & Currás, R. (2011). Perspectivas teóricas usadas para el estudio de la responsabilidad social empresarial: una clasificación con base en su racionalidad. *Estudios gerenciales*, 27(118), 115-138.
- Allwood, J. M., Laursen, S. E., de Rodriguez, C. M., & Bocken, N. M. (2015). Well dressed? The present and future sustainability of clothing and textiles in the United Kingdom. *The Present*.
- Amato, L. H., & Amato, C. H. (2007). The effects of firm size and industry on corporate giving. *Journal of Business Ethics*, 72(3), 229-241.
- American Marketing Association (2013). *Definition of Marketing*. Disponible en: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx> [Consulta: 2015, 13 de Octubre].
- Andersen, M., & Skjoett-Larsen, T. (2009). Corporate social responsibility in global supply chains. *Supply Chain Management: An International Journal*, 14(2), 75-86.
- Anderson, L. H. (2011). *Speak*. Macmillan.
- Anisimova, A. T. (2007). The effects of corporate brand attributes on attitudinal and behavioral consumer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 24(7), 395-405.
- Apparel, M. (2013). 15 Truth in Labeling. *Workers' Rights and Labor Compliance in Global Supply Chains: Is a Social Label the Answer?*, (282).
- Argandoña, A., & Isea S. R. (2011). ISO 26000, una guía para la Responsabilidad Social de las organizaciones. *Cuadernos de la Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social de la Empresa y Gobierno Corporativo*, (11).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Arnett, J. J. (2002). The psychology of globalization. *American Psychologist*, 57(10), 774-783.
- Arrigo, E. (2013). Corporate responsibility management in fast fashion companies: the Gap Inc. case. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 17(2), 175-189.
- Asics (2014). *Memoria de RSC bianual*. Disponible en:
http://assets.asics.com/page_types/2163/files/ASICS_Sustainability%20Report_2013&14_original.pdf?1406267124 [Consulta 2015, 1 de Junio]
- Auger, P., Burke, P., Devinney, T. M., & Louviere, J. J. (2003). What will consumers pay for social product features? *Journal of Business Ethics*, 42(3), 281-304.
- Aupperle, K. E., Carroll, A. B., & Hatfield, J. D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2), 446-463.
- Balmer, J. M., & Greyser, S. A. (2006). Corporate marketing: integrating corporate identity, corporate branding, corporate communications, corporate image and corporate reputation. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 730-741.
- Banerjee, S. B., Iyer, E. S., & Kashyap, R. K. (2003). Corporate environmentalism: antecedents and influence of industry type. *Journal of Marketing*, 67(2), 106-122.
- Banerjee, S. B. (2008). Corporate social responsibility: The good, the bad and the ugly. *Critical Sociology*, 34(1), 51-79.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Barnes, J. G. (2003). Establishing meaningful customer relationships: why some companies and brands mean more to their customers. *Managing Service Quality: An International Journal*, 13(3), 178-186.
- Barnes, L., & Lea-Greenwood, G. (2006). Fast fashioning the supply chain: shaping the research agenda. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 10(3), 259-271.
- Baron, J. (1999). Consumer attitudes about personal and political action. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 261-275.
- Batra, R., & Sinha, I. (2000). Consumer-level factors moderating the success of private label brands. *Journal of Retailing*, 76(2), 175-191.
- Batra, R., Ahuvia, A., & Bagozzi, R. P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76(2), 1-16.
- Baucus, M. S. y Baucus, D. A. (1997). *Paying the piper: an empirical examination of longer-term financial consequences of illegal corporate behavior. Academy of Management Journal*, 40(1), 129–151.
- Baumann-Pauly, D., Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2012). Organizational implications of managing corporate legitimacy in complex environments – a longitudinal case study of Puma. *University of Zurich, Department of Business Administration, UZH Business Working Paper*, (321).
- Beck, U., Moreno, B., & Borrás, M. R. (1998). *¿Qué es la globalización?* Barcelona: Paidós.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Research*, 59(1), 46-53.
- Becker-Olsen, K. L., Taylor, C. R., Hill, R. P., & Yalcinkaya, G. (2011). A cross-cultural examination of corporate social responsibility marketing communications in Mexico and the United States: Strategies for global brands. *Journal of International Marketing*, 19(2), 30-44.
- Beckmann, S. C., & Langer, R. (2003). Consumer-citizen boycotts: facilitators, motives and conditions. *The 32nd EMAC Annual Conference*.
- Beckmann, S. C. (2007). Consumers and corporate social responsibility: matching the unmatchable? *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, 15(1), 27-36.
- Belk, R. W., Devinney, T., & Eckhardt, G. (2005). Consumer ethics across cultures. *Consumption Markets & Culture*, 8(3), 275-289.
- Berger, R. (2011). The end of the China cycle? How to successfully navigate the evolution of low-Cost manufacturing. *Interglobal Newsletter*, 1-25.
- Berger, S. (2005). *How we compete: What companies around the world are doing to make it in today's global economy*. New York: Crown Business.
- Berman, S.L., Wicks, A.C., Kotha, S. & Jones, T. M (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 42(5), 488–506.
- Berry, J. W., Kim, U., Power, S., Young, M., & Bujaki, M. (1989). Acculturation attitudes in plural societies. *Applied Psychology*, 38(2), 185–206.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Berscheid, E., Snyder, M., & Omoto, A. M. (1989). The relationship closeness Inventory: assessing the closeness of interpersonal relationships. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(5), 792.
- Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2003). Consumer-company identification: A framework for understanding consumers' relationships with companies. *Journal of Marketing*, 67(2), 76-88.
- Bhattacharya, C. B. & Sen S. (2004). Doing better at doing good, when, why, and how consumers respond to corporate social initiatives. *California Management Review*, 47(1), 9–24.
- Bhattacharya, C. B., Sen, S., & Korschun, D. (2008). Using corporate social responsibility to win the war for talent. *MIT Sloan Management Review*, 49(2), 37-44.
- Bhattacharya, C. B., Korschun, D., & Sen, S. (2009). Strengthening stakeholder–company relationships through mutually beneficial corporate social responsibility initiatives. *Journal of Business Ethics*, 85(2), 257-272.
- Bigné, E. (2015). *Fronteras de la investigación en marketing. Hacia la unión disciplinaria. Lección magistral de apertura del curso 2015-2016 de la Universitat de València*. Valencia: Publicacions de la Universitat de València.
- Bigné, E., Chumpitaz, R., Andreu, L. & Swaen, V. (2005). Percepción de la responsabilidad social corporativa, un análisis cross-cultural. *Universia Business Review*, 5, 14-27.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Bigné, E., Andreu, L., Chumpitaz, R., & Swaen, V. (2006). La influencia de la responsabilidad social corporativa en el comportamiento de compra de estudiantes universitarios. *Esic Market*, 6(597), 163-189.
- Bigné, E. & Currás, R. (2008). ¿Influye la imagen de responsabilidad social en la intención de compra? El papel de la identificación del consumidor con la empresa. *Universia Business Review*, 19, 10-23.
- Bigné, E., Alvarado, A., Andreu, S., Aldás, J. & Currás, R. (2009). Influencia de la percepción de la dimensión económica de la RSE sobre la satisfacción y la lealtad del consumidor. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, (1), 117-137.
- Bigné, E., Currás, R., & Sánchez, I. (2009). Brand credibility in cause-related marketing: the moderating role of consumer values. *Journal of Product & Brand Management*, 18(6), 437-447.
- Bigné, E., Alvarado, A., Currás, R., & Rivera, J. J. (2010). Latest evolution of academic research in corporate social responsibility: an empirical analysis. *Social Responsibility Journal*, 6(3), 332-344.
- Bigné, E., Currás, R., Ruiz, C. & Sanz, S. (2010). Consumer behavioural intentions in cause-related marketing. The role of identification and social cause involvement. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 7(2), 127-143.
- Bigné, E., Alvarado, A., Aldás, J., & Currás, R. (2011). Efectos de la responsabilidad social corporativa percibida por el consumidor sobre el valor y la satisfacción con el servicio. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(4), 139-160.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Bigné, E., Currás, R., Ruiz C. & Sanz, S. (2011). Cause-related marketing influence on consumer responses: the moderating effect of cause-brand fit. *Journal of Marketing Communications*, 18(4), 265-283.
- Bigné, E., Currás, R., & Aldás, J. (2012). Dual nature of cause-brand fit: Influence on corporate social responsibility consumer perception. *European Journal of Marketing*, 46(3/4), 575-594.
- Biloslavo, R., & Trnavcevic, A. (2009). Web sites as tools of communication of a “green” company. *Management Decision*, 47(7), 1158-1173.
- Bolton, R. N., & Drew, J. H. (1991). A longitudinal analysis of the impact of service changes on customer attitudes. *The Journal of Marketing*, 55(1), 1-10.
- Bondy, K. (2008). The paradox of power in CSR: A case study on implementation. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 307-323.
- Bondy, K., Moon, J., & Matten, D. (2012). An institution of corporate social responsibility (CSR) in multi-national corporations (MNCs): Form and implications. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 281-299.
- Boulouta, I., & Pitelis, C. N. (2014). Who needs CSR? The impact of corporate social responsibility on national competitiveness. *Journal of Business Ethics*, 119(3), 349-364.
- Boxenbaum, E. (2006). Corporate social responsibility as institutional hybrids. *Journal of Business Strategies*, 23(1), 45–64.
- Brady, A. (2003). How to generate sustainable brand value from responsibility. *The Journal of Brand Management*, 10(4), 279-289.
- Brand Finance (2015). *Top 500 marcas globales en 2015*. Disponible en: http://brandirectory.com/league_tables/table/global-500-2015
[Consulta: 2015, 4 de mayo].

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Brown, G. (2011). Corporate social responsibility: What is it good for? *ISHN*, 45(5), 34.
- Brown, T. J., & Dacin, P. A. (1997). The company and the product: Corporate associations and consumer product responses. *The Journal of Marketing*, 61(1), 68-84.
- Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G., & Whetten, D. A. (2006). Identity, intended image, construed image, and reputation: An interdisciplinary framework and suggested terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 99-106.
- Bruce, M., Daly, L., & Towers, N. (2004). Lean or agile: a solution for supply chain management in the textiles and clothing industry? *International Journal of Operations & Production Management*, 24(2), 151-170.
- Burgess, K., Singh, P. J., & Koroglu, R. (2006). Supply chain management: a structured literature review and implications for future research. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 703-729.
- Butow, J. (2014). *Sustainability issues and strategies in the outdoor apparel brand industry*. Tesis Doctoral, University of Pennsylvania.
- C&A (2013). *Memoria de RSC bianual*. Disponible en <http://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/sustainability/> [Consulta: 2015, 2 de Junio].
- Carmines, E., & Zeller, R. (1979). Reliability and Validity Assessment. *Series: Quantitative Applications in the Social Sciences, Saga University Paper*, (17).

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Caro, F., & de Albéniz, M. (2014). How fast fashion works: can it work for you, too? *IESE Insight*, (21), 58-65.
- Caro, F., & de Albéniz, M. (2015). Fast fashion: Business model overview and research opportunities. *Retail Supply Chain Management –Springer USA*, 237-264.
- Carrigan, M., & Attalla, A. (2001). The myth of the ethical consumer-do ethics matter in purchase behaviour? *Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 560-578.
- Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review*, 4(4), 497-505.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, (34), 39-48.
- Carroll, A. B. (1999). Corporate social responsibility evolution of a definitional construct. *Business & Society*, 38(3), 268-295.
- Carroll, A. B., & Shabana, K. M. (2010). The business case for corporate social responsibility: a review of concepts, research and practice. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 85-105.
- Cashore, B. W., Auld, G., & Newsom, D. (2004). *Governing through markets: Forest certification and the emergence of non-state authority*. New Haven: Yale University Press.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Chaudhuri, A., & Holbrook, M. B. (2001). The chain of effects from brand trust and brand affect to brand performance: the role of brand loyalty. *Journal of Marketing*, 65(2), 81-93.
- Chen, S., & Bouvain, P. (2008). *A Comparison of corporate social responsibility reporting in the United States, Germany and Australia*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Chinchilla, A. N. (2012). *Más conciliación, mayor productividad*. IESE Insight.
- Christopher, M., Lowson, R., & Peck, H. (2004). Creating agile supply chains in the fashion industry. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(8), 367-376.
- Clarke, C. (2013). *Two MBA graduates help promote artisans from Africa and Brazil*. Financial Times. Disponible en: <http://www.ft.com/intl/cms/s/2/77bfd334-0509-11e3-9ffd-00144feab7de.html#axzz3nyThMioD> [Consulta: 2015, 2 de Julio].
- Clapp, J., & Fuchs, D. A. (2009). *Corporate power in global agrifood governance*. Cambridge: MIT Press.
- Clarkson, M.B.E. (1995). A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance. *Academy of Management Review*, 20(1), 92-117.
- Cline, E. L. (2012). *Overdressed: The shockingly high cost of cheap fashion*. New York: Penguin Group.
- Columbia (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en: http://www.columbia.com/About-Us_Corporate-Responsibility.html [Consulta: 2015, 2 de junio]

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Closs, D. J., Speier, C., & Meacham, N. (2011). Sustainability to support end-to-end value chains: the role of supply chain management. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 101-116.
- Corbett, C. J., & Kleindorfer, P. R. (2003). Environmental management and operations management: introduction to the third special issue. *Production and Operations Management*, 12(3), 287-289.
- Cortez, M. A., Tu, N. T., Van Anh, D., ZagitaNg, B. Z., & Vegafria, E. (2014). Fast fashion quadrangle: An Analysis. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 1.
- Crane, D. (2002). *Global culture: Media, arts, policy and globalization*. New York: Routledge
- Crane, A., McWilliams, A., Matten, D., Moon, J., & Siegel, D. S. (2008). *The Oxford handbook of corporate social responsibility*. New York: Oxford University Press.
- Creyer, E. H. (1997). The influence of firm behavior on purchase intention: do consumers really care about business ethics? *Journal of Consumer Marketing*, 14(6), 421-432.
- Currás, R., Bigné, E., & Alvarado, A. (2009). The role of self-definitional principles in consumer identification with a socially responsible company. *Journal of Business Ethics*, 89(4), 547-564.
- Dach, L., & Allmendinger, K. (2014). Sustainability in corporate communications and its influence on consumer awareness and perceptions: A study of H&M and Primark. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 130, 409-418.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Dacin, P. A., & Brown, T. J. (2002). Corporate identity and corporate associations: A framework for future research. *Corporate Reputation Review*, 5(2/3), 254-263.
- Dahlsrud, A. (2008). How corporate social responsibility is defined: an analysis of 37 definitions. *Corporate social responsibility and environmental management*, 15(1), 1-13.
- Dabholkar, P. A., & Bagozzi, R. P. (2002). An attitudinal model of technology-based self-service: moderating effects of consumer traits and situational factors. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30(3), 184-201.
- Daniel, V., Guide Jr, R., & Van Wassenhove, L. N. (2002). Closed-loop supply chains. *Quantitative Approaches to Distribution Logistics and Supply Chain Management*. Berlin: Springer Berlin Heidelberg.
- Dargusch, P., & Ward, A. (2010). Understanding corporate social responsibility with the integration of supply chain management in outdoor apparel manufacturers in North America and Australia. *International Journal of Business and Management*, 3(1), 93-105.
- David, P., Kline, S., & Dai, Y. (2005). Corporate social responsibility practices, corporate identity, and purchase intention: A dual-process model. *Journal of Public Relations Research*, 17(3), 291-313.
- Davidson, W. N., & Worrell, D. L. (1990). A comparison and test of the use of accounting and stock market data in relating corporate social responsibility and financial performance. *Akron Business and Economic Review*, 21(3), 7-19.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Davis, K. (1960). Can business afford to ignore social responsibilities? *California Management Review*, 2, 70-76.
- Davis, K. (1967). *Human relations at work: the dynamics of organizational behaviour*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, K. (1973). The case for and against business assumption of social responsibilities. *Academy of Management Journal*, 16(2), 312-322.
- De Bakker, F. G., Groenewegen, P., & Den Hond, F. (2005). A bibliometric analysis of 30 years of research and theory on corporate social responsibility and corporate social performance. *Business & Society*, 44(3), 283-317.
- De la Cuesta M., Valor, C., & Merino, I. (2003). Promoción institucional de la responsabilidad social corporativa: iniciativas internacionales y nacionales. *Boletín ICE Económico: Información Comercial Española*, 27(79), 9-20.
- De Mooij, M., & Hofstede, G. (2010). The Hofstede model: Applications to global branding and advertising strategy and research. *International Journal of Advertising*, 29(1), 85-110.
- Decker, S. O. (2004). Corporate social responsibility and structural change in financial services. *Managerial Auditing Journal*, 19(6), 712-728.
- DeTienne, K. B., & Lewis, L. W. (2005). The pragmatic and ethical barriers to corporate social responsibility disclosure: The Nike case. *Journal of Business Ethics*, 60(4), 359-376.
- Detomasi, D. (2015). The multinational corporation as a political actor: Varieties of capitalism revisited. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 685-700.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Devinney, T. (2009). Is the socially responsible corporation a myth? The good, the bad, and the ugly of corporate social responsibility. *Academy of Management Perspectives*, 23(2), 44–56.
- Diller, J. (1999). A social conscience in the global marketplace? Labour dimensions of codes of conduct, social labeling and investor initiatives. *International Labour Review*, 138(2), 99-129.
- Dimofte, C. V., Johansson, J. K., & Ronkainen, I. A. (2008). Cognitive and affective reactions of US consumers to global brands. *Journal of International Marketing*, 16(4), 113-135.
- Doane, D. (2005). The myth of CSR-The problem with assuming that companies can do well also doing good is that markets do not really work that way. *Stanford Social Innovation Review*, 3(fall), 22–29.
- Doh, J., Howton, S., Howton, S., & Siegal, D. (2010). Does the market respond to an endorsement of social responsibility? The role of institutions, information and legitimacy. *Journal of Management*, 36(6), 1461–1485.
- Donaldson, T., & Preston, L. E. (1995). The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications. *Academy of Management Review*, 20(1), 65-91.
- Dow Jones Sustainability Index (2015). *RobecoSAM's annual Corporate Sustainability Assessment*. Disponible en: <http://yearbook.robecosam.com/companies.html> [Consulta: 5 de mayo 2015]

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Drucker, P. F. (1984). Converting social problems into business opportunities: The new meaning of corporate social responsibility. *California Management Review*, 26(2), 52-63.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2007). Reaping relational rewards from corporate social responsibility: The role of competitive positioning. *International Journal of Research in Marketing*, 24(3), 224-241.
- Du, S., Bhattacharya, C. B., & Sen, S. (2010). Maximizing business returns to corporate social responsibility (CSR): The role of CSR communication. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 8-19.
- Du, X. (2015). How the market values greenwashing? Evidence from China. *Journal of Business Ethics*, 128(3), 547-574.
- Edwards, J. R., & Lambert, L. S. (2007). Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis. *Psychological Methods*, 12(1), 1-22.
- Ellen, P. S., Webb, D. J., & Mohr, L. A. (2006). Building corporate associations: Consumer attributions for corporate socially responsible programs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 147-157.
- Elliott, K. A., & Freeman, R. (2001). *White hats or Don Quixotes? Human rights vigilantes in the global economy*. Chicago: University of Chicago Press.
- Elliott, K. A., & Freeman, R. B. (2003). *Can labor standards improve under globalization?* Washington: Peterson Institute Press: All Books.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Esbenshade, J. (2004). Codes of conduct: Challenges and opportunities for workers' rights. *Social Justice*, 31(3), 40-59.
- Ethisphere, (2015). *World's most ethical companies 2014 and 2015*. Disponible en: <http://web.ethisphere.com/worlds-most-ethical/wme-honorees/>
[Consulta: 2015, 11 de mayo]
- Evan, W., & Freeman, E. (1988). *Ethical theory and business*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Fairbrother, P., & Hammer, N. (2005). Global unions: Past efforts and future prospects. *Relations Industrielles - Industrial Relations*, 60(3), 405-431.
- Ferdows, K., Lewis, M. A., & Machuca, J. A. (2004). Rapid-fire fulfillment. *Harvard Business Review*, 82(11), 104-117.
- Fernández, D., & Merino, A. (2005). ¿Existe disponibilidad a pagar por responsabilidad social corporativa? Percepción de los consumidores. *Universia Business Review* (Tercer Trimestre), 2-17.
- Fernie, J., & Azuma, N. (2004). The changing nature of Japanese fashion: can quick response improve supply chain efficiency? *European Journal of Marketing*, 38(7), 790-808.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 39-50.
- Freeman, R. E., & Reed, D. L. (1983). Stockholders and stakeholders: A new perspective on corporate governance. *California Management Review*, 25(3), 93-94.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Freeman, R. E., Wicks, A. C., & Parmar, B. (2004). Stakeholder theory and the corporate objective revisited. *Organization Science*, 15(3), 364-369.
- Freeman, R. E., Martin, K., & Parmar, B. (2007). Stakeholder capitalism. *Journal of Business Ethics*, 74(4), 303-314.
- Freeman, J. R. (1989). *Democracy and markets: The politics of mixed economies*. New York: Cornell University Press.
- Freeman, R. E. (2010). *Strategic management: A stakeholder approach*. New York: Cambridge University Press.
- Folkes, V. S., & Kamins, M. A. (1999). Effects of information about firms' ethical and unethical actions on consumers' attitudes. *Journal of Consumer Psychology*, 8(3), 243-259.
- Frederick, W. C. (1960). The growing concern over business responsibility. *California Management Review*, 2(4), 54-61.
- Frenkel, S. (2001): Globalization, athletic footwear commodity chains and employment relations in China. *Organization Studies*, 22(4), 531–562.
- Frenkel, S. & Kim, S. (2004). Corporate codes of labor practice and employment relations in sport shoe contractor factories in South Korea. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 42(1), 6–31.
- Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *New York Times Magazine*, 32(33), 122-126.
- Friedman, M. & Friedman, R. (1962). *Capitalism and freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1996). i. 2. The Role of Government in a Free Society. *The Politics of American Economic Policy Making*, 22.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The persuasion knowledge model: How people cope with persuasion attempts. *Journal of Consumer Research*, 21(1), 1-31.
- García de los Salmones, M.D.M., Herrero, A. & Rodríguez del Bosque, I. (2005). Influence of corporate social responsibility on loyalty and valuation of services. *Journal of Business Ethics*, 61(4), 369-385.
- García de los Salmones, M. D. M., Rodríguez del Bosque, I. & Herrero, A. (2007). Percepción de comportamiento responsable y costes de cambio como determinantes de la lealtad hacia un servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 11(1), 97-118.
- García de los Salmones, M.D.M. y Rodríguez del Bosque, I. (2011), Corporate social responsibility and loyalty in services sector. *Esic Market*, 138, 199-221.
- Garman, T. (2009). The FSC gold standard. *Retailing Today*, 7.
- Garriga, E., & Melé, D. (2004). Corporate social responsibility theories: Mapping the territory. *Journal of Business Ethics*, 53(1/2), 51-71.
- GAP (2012). *Memoria de RSC bianual*. Disponible en: <http://www.gapinc.com/content/csr/html/report-builder.html> [Consulta: 2015, 3 de junio]
- Gaskin, J. (2011). Multigroup moderation in AMOS made easy. *Recuperado de* [goo. gl/cauF2](http://goo.gl/cauF2).
- Gaskin. J.(2012). SmartPLS formative second-order constructs. Gaskination's Statistics. Disponible: <http://youtube.com/Gaskination> [Consulta: 2015, 10 de octubre].

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Ger, G., & Sandikci, Ö. (2002). In-between modernities and postmodernities: Theorizing Turkish consumptionscape. *Advances in Consumer Research*, 29(1), 465-470.
- Gereffi, G., Humphrey, J., & Sturgeon, T. (2005). The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*, 12(1), 78-104.
- Ghemawat, P. (2001). Distance still matters. *Harvard Business Review*, 79(8), 137-147.
- Ghemawat, P. (2007). *Redefining global strategy*. Boston: Harvard Business School Publishing.
- Ghemawat, P. (2011). *World 3.0: Global prosperity and how to achieve it*. Boston: Harvard Business Press.
- Ghemawat, P. (2015). *CAGE Comparator*. Disponible en: <http://www.ghemawat.com/cage/> [Consulta: 2015, 1 de Septiembre]
- Giannarakis, G., Sariannidis, N., & Garefalakis, A. E. (2011). The content of corporate social responsibility information: the case of Greek telecommunication sector. *International Business Research*, 4(3), 33.
- Giunipero, L. C., Fiorito, S. S., Percy, D. H., & Dandeo, L. (2001). The impact of vendor incentives on quick response. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(4), 359-376.
- Global Reporting Initiative (2015). Disponible en <https://www.globalreporting.org/Pages/default.aspx> . [Consulta: 2015, 11 de mayo]

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Godfrey, P. C. (2005). The relationship between corporate philanthropy and shareholder wealth: A risk management perspective. *Academy of Management Review*, 30(4), 777-798.
- Goodman, L. A. (1973). The analysis of multidimensional contingency tables when some variables are posterior to others: a modified path analysis approach. *Biometrika*, 60(1), 179-192.
- Goodman, L. A. (1979). A brief guide to the causal analysis of data from , surveys. *American Journal of Sociology*, 85(5), 1078-1095.
- Gorsuch, R. L. (1974). *Factor analysis*. Philadelphia: WB Saunders.
- Gounaris, S., & Stathakopoulos, V. (2004). Antecedents and consequences of brand loyalty: An empirical study. *The Journal of Brand Management*, 11(4), 283-306.
- Grabner-Kraeuter, S. (2002). The role of consumers' trust in online-shopping. *Journal of Business Ethics*, 39(1/2), 43-50.
- Graves, S. B., & Waddock, S. A. (1994). Institutional owners and corporate social performance. *Academy of Management Journal*, 37(4), 1034-1046.
- Gray, R., Kouhy, R., & Lavers, S. (1995). Corporate social and environmental reporting: a review of the literature and a longitudinal study of UK disclosure. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 8(2), 47-77.
- Gray, R., Owen, D., & Adams, C. (1996). *Accounting & accountability: changes and challenges in corporate social and environmental reporting*. Glasgow: Prentice Hall.
- Green, T., & Peloza, J. (2011). How does corporate social responsibility create value for consumers? *Journal of Consumer Marketing*, 28(1), 48-56.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

Grunert, S. C., & Juhl, H. J. (1995). Values, environmental attitudes, and buying of organic foods. *Journal of Economic Psychology*, 16(1), 39-62.

Guarnieri, R., & Kao, T. (2008). Leadership and CSR-a perfect match: how top companies for leaders utilize CSR as a competitive advantage. *People and Strategy*, 31(3), 34-41.

H&M (2013). *Memoria de RSC*. Disponible en:

http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202013_en.pdf [Consulta: 2015, 3 de junio].

H&M (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en:

http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202014_en.pdf [Consulta: 2015, 22 de septiembre].

Habermas, J. (1989). *The structural transformation of the public sphere*. Cambridge: MIT Press.

Hackert, A. M., Krumwiede, D., Tokle, J., & Vokurka, R. J. (2012). Global corporate social responsibility practices and cultural dimensions. *SAM Advanced Management Journal*, 77(4), 33-41.

Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., & Black, W. C. (1999). *Análisis multivariante 5ta edición*. Madrid: Prentice Hall Iberia.

Hair, J. F., & Black, B. B. B., Anderson, R. and Tatham, R.(2006). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice-Hall.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). SEM: An introduction. *Multivariate data analysis: A global perspective*, 629-686.
- Handelman, J. M., & Arnold, S. J. (1999). The role of marketing actions with a social dimension: Appeals to the institutional environment. *The Journal of Marketing*, 63(3), 33-48.
- Hannerz, U. (1990). Cosmopolitans and locals in world culture. *Theory, Culture and Society*, 7(2), 237-251.
- Hanssens, D. M., Rust, R. T., & Srivastava, R. K. (2009). Marketing strategy and Wall Street: nailing down marketing's impact. *Journal of Marketing*, 73(6), 115-118.
- Hashmi, M. A., Damanhour, A., & Rana, D. (2015). Evaluation of sustainability practices in the United States and large corporations. *Journal of Business Ethics*, 127(3), 673-681.
- He, H., & Li, Y. (2011). CSR and service brand: The mediating effect of brand identification and moderating effect of service quality. *Journal of Business Ethics*, 100(4), 673-688.
- Hermans, H. J., & Kempen, H. J. (1998). Moving cultures: The perilous problems of cultural dichotomies in a globalizing society. *American Psychologist*, 53(10), 1111-1120.
- Hildebrand, D., Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2011). Corporate social responsibility: a corporate marketing perspective. *European Journal of Marketing*, 45(9/10), 1353-1364.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Hill, R., & Langan, R. (Eds.) (2014). *Handbook of research on marketing and corporate social responsibility*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Ho, F. N., Wang, H. M. D., & Vitell, S. J. (2012). A global analysis of corporate social performance: The effects of cultural and geographic environments. *Journal of Business Ethics*, 107(4), 423-433.
- Hoeffler, S., & Keller, K. L. (2002). Building brand equity through corporate societal marketing. *Journal of Public Policy & Marketing*, 21(1), 78-89.
- Hoeffler, S., Bloom, P. N., & Keller, K. L. (2010). Understanding stakeholder responses to corporate citizenship initiatives: managerial guidelines and research directions. *Journal of Public Policy & Marketing*, 29(1), 78-88.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). Beverly Hills: Sage Publications
- Hofstede, G. H., & Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Beverly Hills: Sage Publications.
- Hofstede, G.H. (2015). *Hofstede's model to a country of choice*. Disponible en: <http://geert-hofstede.com/spain.html> [Consulta: 2015, 13 de Octubre]
- Holbrook, M. B. (2006). Consumption experience, customer value, and subjective personal introspection: An illustrative photographic essay. *Journal of Business Research*, 59(6), 714-725.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Holcomb, J. L., Upchurch, R. S., & Okumus, F. (2007). Corporate social responsibility: what are top hotel companies reporting? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 19(6), 461-475.
- Holt, D. B. (1998). Does cultural capital structure American consumption? *Journal of Consumer Research*, 25(1), 1-25.
- Holt, D. B., Quelch, J. A., & Taylor, E. L. (2004). How global brands compete. *Harvard Business Review*, 82(9), 68-75.
- Holton, R. (2000). Globalization's cultural consequences. *The annals of the American academy of political and social Science*, 570(1), 140-152.
- Homburg, C., Koschate, N., & Hoyer, W. D. (2005). Do satisfied customers really pay more? A study of the relationship between customer satisfaction and willingness to pay. *Journal of Marketing*, 69(2), 84-96.
- Homburg, C., Stierl, M., & Bornemann, T. (2013). Corporate social responsibility in business-to-business markets: how organizational customers account for supplier corporate social responsibility engagement. *Journal of Marketing*, 77(6), 54-72.
- Hult, G. T. M., Mena, J. A., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2011). Stakeholder marketing: a definition and conceptual framework. *AMS Review*, 1(1), 44-65.
- Humphrey, J., & Schmitz, H. (2004). 13. Chain governance and upgrading: taking stock. *Local enterprises in the global economy: Issues of Governance and Upgrading*, 349-382.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change, and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, 19-51.
- Interbrand (2014). *Best Global Brands 2014*. Disponible en:
<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2014/ranking/>
[Consulta: 2015, 4 de mayo]
- Interbrand (2015). *Best Global Green Brands 2014*. Disponible en:
<http://interbrand.com/wp-content/uploads/2015/08/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Overview-8.pdf> [Consulta: 2015, 5 de mayo]
- Investment, I. (2004). Building your way into trouble: The challenge of supply chain management. *Insight Investment Limited and Acona, London*.
- ISO 26000 (2015) – ISO 26000 and Social Responsibility. Disponible en:
<http://www.iso.org/iso/home/standards/iso26000.htm> [Consulta: 2015, 7 de Septiembre]
- Jackson, G., & Apostolakou, A. (2010). Corporate social responsibility in Western Europe: An institutional mirror or substitute. *Journal of Business Ethics*, 94(3), 371–394.
- James, L. R., & Brett, J. M. (1984). Mediators, moderators and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69(2), 307-321.
- Jeffries, F. L., & Reed, R. (2000). Trust and adaptation in relational contracting. *Academy of Management Review*, 25(4), 873-882.
- Jones, T.M. (1980). Corporate social responsibility revisited, redefined. *California Management Review*, 22(3), 59-67.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Jones, B., Temperley, J., & Lima, A. (2009). Corporate reputation in the era of Web 2.0: the case of Primark. *Journal of Marketing Management, 25*(9/10), 927-939.
- Jöreskog, K. G. (1971). Simultaneous factor analysis in several populations. *Psychometrika, 36*(4), 409-426.
- Jöreskog, K. G., & Sorbom, D. (1989). LISREL 7: A Guide to the Program and Applications. Chicago: SPSS
- Kaiser, H. F. (1960). The application of electronic computers to factor analysis. *Educational and Psychological Measurement, 20*, 141-151.
- Kemper, A., & Martin, R. L. (2010). After the fall: The global financial crisis as a test of corporate social responsibility theories. *European Management Review, 7*(4), 229-239.
- Kerppola, M., R. Moody, L. Zheng, & A. Liu. (2014). *H&M's global supply chain management sustainability: Factories and fast fashion*. Michigan: University of Michigan.
- Kolbe, R. H., & Burnett, M. S. (1991). Content-analysis research: An examination of applications with directives for improving research reliability and objectivity. *Journal of Consumer Research, 18*(2), 243-250.
- Koll, O., Woodside, A. G., & Mühlbacher, H. (2005). Balanced versus focused responsiveness to core constituencies and organizational effectiveness. *European Journal of Marketing, 39*(9/10), 1166-1183.
- Kotabe, M. M., & Helsen, K. (2009). *Global marketing management*. New Jersey: John Wiley & Sons.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Krasnikov, A., Mishra, S., & Orozco, D. (2009). Evaluating the financial impact of branding using trademarks: a framework and empirical evidence. *Journal of Marketing*, 73(6), 154-166.
- Krause, D. R., Vachon, S., & Klassen, R. D. (2009). Special topic forum on sustainable supply chain management: introduction and reflections on the role of purchasing management. *Journal of Supply Chain Management*, 45(4), 18-25.
- La Fromboise, T., Coleman, H. L. K., & Gerton, J. (1993). Psychological impact of biculturalism: evidence and theory. *Psychological Bulletin*, 114(3), 395-412.
- Lafferty, B. A., & Goldsmith, R. E. (1999). Corporate credibility's role in consumers' attitudes and purchase intentions when a high versus a low credibility endorser is used in the ad. *Journal of Business Research*, 44(2), 109-116.
- Lafferty, B.A. & Goldsmith, R.E. (2005). Cause-brand alliances: does the cause help the brand or does the brand help the cause? *Journal of Business Research*, 58(4), 423-429.
- Lantos, G.P. (2001). The boundaries of strategic corporate social responsibility. *The Journal of Consumer Marketing*, 18(7), 595-638.
- Lamson-Hall, P. (2013). The rise of fast fashion pressures factories into non-compliance. *Sourcing Journal Online*. Disponible en : <https://sourcingjournalonline.com>, [Consulta: 2015, 1 de Julio]
- Lash, S., & Urry, J. (1994). *Economies of signs and space*. London: Sage Publications.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Laudal, T. (2010). An attempt to determine the CSR potential of the international clothing business. *Journal of Business Ethics*, 96(1), 63-77.
- Lavidge R.J. & Steiner G.A. (1961). A model for predictive measurements of advertising effectiveness. *Journal of Marketing*, 25(4), 59–62.
- Lee, H. L. (2002). Aligning supply chain strategies with product uncertainties. *California Management Review*, 44(3), 105-119.
- Leonidou, C. N., Katsikeas, C. S., & Morgan, N. A. (2013). “Greening” the marketing mix: do firms do it and does it pay off? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 151-170.
- Leung, K., Bhagat, R. S., Buchan, N. R., Erez, M., & Gibson, C. B. (2005). Culture and international business: Recent advances and their implications for future research. *Journal of International Business Studies*, 36(4), 357-378.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61(3), 92-102.
- Lichtenstein, D. R., Drumwright, M. E., & Braig, B. M. (2004). The effect of corporate social responsibility on customer donations to corporate-supported nonprofits. *Journal of Marketing*, 68(4), 16-32.
- Lim, S. J., & Phillips, J. (2008). Embedding CSR values: The global footwear industry’s evolving governance structure. *Journal of Business Ethics*, 81(1), 143-156.
- Lindgreen, A., Xu, Y., Maon, F., & Wilcock, J. (2012). Corporate social responsibility brand leadership: a multiple case study. *European Journal of Marketing*, 46(7/8), 965-993.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Lindsey, B. (2002). *Against the dead hand: the uncertain struggle for global capitalism*. New York: John Wiley & Sons.
- Lomax, R. G. (1983). A guide to multiple-sample structural equation modeling. *Behavior Research Methods & Instrumentation*, 15(6), 580-584.
- Lowson, R. H. (2003). Apparel sourcing: assessing the true operational cost. *International Journal of Clothing Science and Technology*, 15(5), 335-345.
- Lund-Thomsen, P., & Nadvi, K. (2010). Clusters, chains and compliance: corporate social responsibility and governance in football manufacturing in South Asia. *Journal of Business Ethics*, 93(2), 201-222.
- Luna S. L. & Fernández S. J. L. (2010). The relationship between corporate governance and corporate social behavior: a structural equation model analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 18(2), 91-101.
- Luo, X., & Bhattacharya, C. B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., & Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Madrigal, R. (2001). Social identity effects in a belief–attitude–intentions hierarchy: Implications for corporate sponsorship. *Psychology & Marketing*, 18(2), 145-165.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Mahon, J. F., & Wartick, S. L. (2003). Dealing with stakeholders: How reputation, credibility and framing influence the game. *Corporate Reputation Review*, 6(1), 19-35.
- Maignan, I. (2001). Consumers' perceptions of corporate social responsibilities: A cross-cultural comparison. *Journal of Business Ethics*, 30(1), 57-72.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Hult, G. T. M. (1999). Corporate citizenship: cultural antecedents and business benefits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 455-469.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2001). Corporate citizenship as a marketing instrument-Concepts, evidence and research directions. *European Journal of Marketing*, 35(3/4), 457-484.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2003). Nature of corporate responsibilities: Perspectives from American, French, and German consumers. *Journal of Business Research*, 56(1), 55-67.
- Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(1), 3-19.
- Maignan, I., Ferrell, O. C., & Ferrell, L. (2005). A stakeholder model for implementing social responsibility in marketing. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 956-977.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

Mango 2013. *Memoria de RSC*. Disponible en:

<http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/em2013.pdf> [Consulta: 2015, 8 de junio]

Manzenreiter, W. (2013). Global sports commodity chains and Asia's new interregional division of labor. *The International Journal of the History of Sport*, 30(11), 1299-1314.

Marin, L., & Ruiz de Maya, S. (2007). "I need you too!" Corporate identity attractiveness for consumers and the role of social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 71(3), 245-260.

Marin, L., Ruiz de Maya, S., & Rubio, A. (2009). The role of identity salience in the effects of corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of Business Ethics*, 84(1), 65-78.

Marketing Science Institute (2015). *2014-2016 Research Priorities*. Disponible en <http://www.msi.org/research/2014-2016-research-priorities/> [Consulta: 2015, 27 de Octubre]

Martin, R. L. (2002). The virtue matrix: Calculating the return on corporate responsibility. *Harvard Business Review*, 80(3), 68-75.

Martin, I. M., & Stewart, D. W. (2001). The differential impact of goal congruency on attitudes, intentions, and the transfer of brand equity. *Journal of Marketing Research*, 38(4), 471-484.

Martínez, P., Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). Measuring corporate social responsibility in tourism: Development and validation of an efficient measurement scale in the hospitality industry. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(4), 365-385.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Martínez G.P. & Rodríguez del Bosque I. (2013). Revisión teórica del concepto y estrategias de medición de la Responsabilidad Social Corporativa. *Prisma Social: Revista de Ciencias Sociales*, (11), 321-350.
- Matten, D., & Moon, J. (2008). "Implicit" and "explicit" CSR: a conceptual framework for a comparative understanding of corporate social responsibility. *Academy of Management Review*, 33(2), 404-424.
- Maurer, M., & Sachs, S. (2005). Implementing the Stakeholder View. *Journal of Corporate Citizenship*, 2005(17), 93-107.
- McGuire, J. B., Sundgren, A., & Schneeweis, T. (1988). Corporate social responsibility and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, 31(4), 854-872.
- McWilliams, A. & Siegel, D. (2000). Corporate social responsibility and financial performance, Correlation or misspecification. *Strategic Management Journal*, 21(5), 603-609.
- McWilliams, A., Siegel, D. S., & Wright, P. M. (2006). Corporate social responsibility: Strategic implications. *Journal of Management Studies*, 43(1), 1-18.
- Mahoney, L. S., & Thorne, L. (2005). Corporate social responsibility and long-term compensation: Evidence from Canada. *Journal of Business Ethics*, 57(3), 241-253.
- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2009). Designing and implementing corporate social responsibility: An integrative framework grounded in theory and practice. *Journal of Business Ethics*, 87(1), 71-89.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Maon, F., Lindgreen, A., & Swaen, V. (2010). Organizational stages and cultural phases: A critical review and a consolidative model of corporate social responsibility development. *International Journal of Management Reviews*, 12(1), 20-38.
- Menon, A., & Menon, A. (1997). Enviropreneurial marketing strategy: the emergence of corporate environmentalism as market strategy. *The Journal of Marketing*, 61(1), 51-67.
- Miles, M. P., & Covin, J. G. (2000). Environmental marketing: a source of reputational, competitive, and financial advantage. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 299-311.
- Miquel, S., Bigné, E., Lévy, J. P., & Cuenca, A. C. Miquel, M. ^aJ. (1997). *Investigación de Mercados*. Madrid: McGraw-Hill.
- Mishra, S., & Suar, D. (2010). Does corporate social responsibility influence firm performance of Indian companies? *Journal of Business Ethics*, 95(4), 571-601.
- Mohr, L. A., Webb, D. J., & Harris, K. E. (2001). Do consumers expect companies to be socially responsible? The impact of corporate social responsibility on buying behavior. *The Journal of Consumer Affairs*, 31(1), 45-72.
- Mohr, L. A., & Webb, D. J. (2005). The effects of corporate social responsibility and price on consumer responses. *Journal of Consumer Affairs*, 39(1), 121-147.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Montiel, I. (2008). Corporate social responsibility and corporate sustainability separate pasts, common futures. *Organization & Environment*, 21(3), 245-269.
- Moorman, C., & Rust, R. T. (1999). The role of marketing. *The Journal of Marketing*, 63, 180-197.
- Morgan-Lopez, A. A., & MacKinnon, D. P. (2006). Demonstration and evaluation of a method for assessing mediated moderation. *Behavior Research Methods*, 38(1), 77-87.
- Murphy, B., Maguiness, P., Pescott, C., Wislang, S., Ma, J., & Wang, R. (2005). Stakeholder perceptions presage holistic stakeholder relationship marketing performance. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1049-1059.
- Murphy, D. D. (2004). *The structure of regulatory competition*. Oxford: Oxford University Press.
- Neville, B. A., Bell, S. J., & Mengüç, B. (2005). Corporate reputation, stakeholders and the social performance-financial performance relationship. *European Journal of Marketing*, 39(9/10), 1184-1198.
- Nike (2013). *Memoria de RSC bianual*. Disponible en:
http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13_Nike_Inc_CR_Report.pdf [Consulta: 2015, 22 de mayo].
- Ngai, P. (2005). Global production, company codes of conduct, and labor conditions in China. A case study of two factories. *The China Journal*, 54, 101-124.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- North Face (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en: <https://www.thenorthface.com/about-us/responsibility.html> [Consulta: 2015, 9 de junio].
- Nunnally Jum, C., & Bernstein Ira, H. (1978). *Psychometric theory*. New York: McGraw-Hill.
- O'Rourke, D. (2003). Outsourcing regulation: Analyzing nongovernmental systems of labor standards and monitoring. *Policy Studies Journal*, 31(1), 1-29.
- Oliver, R. L. (1980). A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research*, 17, 460-469.
- Olson, E. L. (2013). It's not easy being green: the effects of attribute tradeoffs on green product preference and choice. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 171-184.
- Organización Mundial de la Salud (OMS). Disponible en: <http://www.who.int/es/> [Consulta: 2015, 13 de Octubre].
- Orlitzky, M. (2001). Does firm size confound the relationship between corporate social performance and firm financial performance? *Journal of Business Ethics*, 33(2), 167-180.
- Orlitzky, M. (2005). Social responsibility and financial performance, Trade off or virtuous circle? *University of Auckland Business Review*, 7(1), 37-43.
- Orlitzky, M., Schmidt, F. L., & Rynes, S. L. (2003). Corporate social and financial performance: A meta-analysis. *Organization studies*, 24(3), 403-441.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Özsomer, A., & Simonin, B. L. (2004). Marketing program standardization: A cross-country exploration. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 397-419.
- Özsomer, A. (2012). The interplay between global and local brands: A closer look at perceived brand globalness and local iconness. *Journal of International Marketing*, 20(2), 72-95.
- Panapanaan, V. M., Linnanen, L., Karvonen, M. M., & Phan, V. T. (2003). Roadmapping corporate social responsibility in Finnish companies. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 133-148.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E., & Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-12.
- Patagonia (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en:
http://www.patagonia.com/pdf/en_US/ENV14-Printed_r2.pdf
[Consulta: 2015, 9 de junio]
- Peloza, J., & Shang, J. (2011). How can corporate social responsibility activities create value for stakeholders? A systematic review. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(1), 117-135.
- Peng, Y., Dashdeleg, A., & Chih, H. L. (2014). National Culture and Firm's CSR Engagement: A Cross-Nation Study. *Journal of Marketing and Management*, 5(1), 38-49.
- Pérez, A., Martínez, P., & Rodríguez del Bosque, I. (2013). The development of a stakeholder-based scale for measuring corporate social responsibility in the banking industry. *Service Business*, 7(3), 459-481.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Pérez, A., & Rodríguez del Bosque, I. (2015). Corporate social responsibility and customer loyalty: exploring the role of identification, satisfaction and type of company. *Journal of Services Marketing*, 29(1), 15-25.
- Perry, P. (2012). Exploring the influence of national cultural context on CSR implementation. *Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal*, 16(2), 141-160.
- Perry, P., & Towers, N. (2013). Conceptual framework development: CSR implementation in fashion supply chains. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 43(5/6), 478-501.
- Phillips, R. (2003). Stakeholder legitimacy. *Business Ethics Quarterly*, 13(1), 25-41.
- Phillips, R., Freeman, R. E., & Wicks, A. C. (2003). What stakeholder theory is not. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 479-502.
- Pinkston, T. S., & Carroll, A. B. (1994). Corporate citizenship perspectives and foreign direct investment in the US. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 157-169.
- Polonsky, M., & Jevons, C. (2009). Global branding and strategic CSR: an overview of three types of complexity. *International Marketing Review*, 26(3), 327-347.
- Pongratic, M. (2007). Greening the Supply Chain: A Case Analysis of Patagonia.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Primark (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en: <http://www.primark.com/en/our-ethics> [Consulta: 2015, 9 de junio].
- Programa de Naciones Unidas Global Compact – Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc>. [Consulta: 2015, 21 de Agosto].
- PUMA (2013). *Memoria de RSC*. Disponible en: http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/en/2013/PUMAGeschaeftsbericht2013_en-b7649938cfacb27feefc674ba0c69eba.pdf [Consulta: 2015, 9 de junio].
- PUMA (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en: http://report2014.puma-annual-report.com/fileadmin/content_uploads/Annual%20Report/2014_GB_E NG_Finale_Fassung_15-04-30.pdf [Consulta: 2015, 2 de septiembre].
- Quicksilver (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en: <http://the-quicksilver-initiative.com/Foundation> [Consulta: 2015, 15 de junio]
- Ramasamy, B., & Garriga, E. (2009). The China code: An analysis of China's national social standards for the textile and apparel industry. *Journal of Management & Public Policy*, 1(1), 1-21.
- Ranker (2015). *Ranking de las mejores marcas de moda rápida deportiva*. Disponible vía: <http://www.ranker.com/crowdranked-list/best-sport-brands> [Consulta: 2015, 5 de mayo].
- Rawls, J. (1971). *A Theory of Justice*. Cambridge: Harvard University Press.
- Reputation Institute (2015). *Ranking marcas más respetables del mundo 2014 y 2015*. Disponible vía:

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

<http://www.rankingthebrands.com/PDF/RepTrak%20Global%202015.%20Reputation%20Institute.pdf> [Consulta: 2015, 6 de mayo 2015]

- Richins, M. L., & Dawson, S. (1992). A consumer values orientation for materialism and its measurement: Scale development and validation. *Journal of Consumer Research*, 19(3), 303-316.
- Ricks Jr, J. M. (2005). An assessment of strategic corporate philanthropy on perceptions of brand equity variables. *Journal of Consumer Marketing*, 22(3), 121-134.
- Ritzer, G. (2003). Rethinking globalization: Glocalization/globalization and something/nothing. *Sociological Theory*, 21(3), 193-209.
- Ritzer, G. (2007). *The globalization of nothing 2*. Maryland: Sage Publications.
- Rivera, J. J. (2010). Modelo de relaciones entre responsabilidad social corporativa, satisfacción y valor de marca. Trabajo de Investigación, no publicado, Doctorado en Marketing, Departament de Comercialització i Investigació de Mercats, Universitat de València.
- Rogers, L. D. (2011). *The Network is your customer*. New Haven & London: Yale University Press.
- Román, S., & Ruiz de Maya, S. (2005). Relationship outcomes of perceived ethical sales behavior: the customer's perspective. *Journal of Business Research*, 58(4), 439-445.
- Rosanas, M. C., Lucia, J. S., & Giménez, A. F. (2009). Las agencias estadounidenses de evaluación de la Responsabilidad Social Empresarial. *Revista de Fomento Social*, 64, 259-286.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Rosen-Zvi, I. (2011). You are too soft: what can corporate social responsibility do for climate change. *Minn. JL Sci. & Tech.*, 12(2), 527-572.
- Ross, H. F. (2014). Corporate social responsibility disclosure: the three concentric circles model—a proposed framework for classifying sustainability initiatives in the fashion supply-chain. *International Journal of Business and Globalisation* 10, 13(1), 76-90.
- Rundle-Thiele, S., Ball, K., & Gillespie, M. (2008). Raising the bar: from corporate social responsibility to corporate social performance. *Journal of Consumer Marketing*, 25(4), 245-253.
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109-127.
- Saiz, I. (2009). Rights in recession? Challenges for economic and social rights enforcement in times of crisis. *Journal of Human Rights Practice*, 1(2), 277-293.
- Salfino, C. (2014). Recycling denim at retail adds life to old jeans. *Sourcing Journal Online*. Disponible en: <https://sourcingjournalonline.com>, [Consulta: 2015, 8 de Julio].
- Scherer, A. G., & Palazzo, G. (2011). The new political role of business in a globalized world: A review of a new perspective on CSR and its

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- implications for the firm, governance, and democracy. *Journal of Management Studies*, 48(4), 899-931.
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., & Davis, J. H. (2007). An integrative model of organizational trust: Past, present, and future. *Academy of Management review*, 32(2), 344-354.
- Schuiling, I., & Kapferer, J. N. (2004). Executive insights: Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers. *Journal of International Marketing*, 12(4), 97-112.
- Schuler, D. A., & Cording, M. (2006). A corporate social performance—corporate financial performance behavioral model for consumers. *Academy of Management Review*, 31(3), 540-558
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in Experimental Social Psychology*, 25(1), 1-65.
- Schwartz, M. S., & Carroll, A. B. (2003). Corporate social responsibility: A three-domain approach. *Business Ethics Quarterly*, 13(4), 503-530.
- Sheth, J. N., & Uslay, C. (2007). Implications of the revised definition of marketing: from exchange to value creation. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26(2), 302-307.
- Singhapakdi, A., Kraft, K. L., Vitell, S. J., & Rallapalli, K. C. (1995). The perceived importance of ethics and social responsibility on organizational effectiveness: A survey of marketers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), 49-56.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Sen, S., & Bhattacharya, C. B. (2001). Does doing good always lead to doing better? Consumer reactions to corporate social responsibility. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 225-243.
- Sen, S., Bhattacharya, C. B., & Korschun, D. (2006). The role of corporate social responsibility in strengthening multiple stakeholder relationships: A field experiment. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 34(2), 158-166.
- Sethi, S. P. (1975). Dimensions of corporate social performance: An analytical framework. *California Management Review (pre-1986)*, 17(000003), 58.
- Sethi, S. P. (2003). Globalization and the good corporation: A need for proactive co-existence. *Journal of Business Ethics*, 43(1/2), 21-31.
- Shaw, R. (1999). *Reclaiming America: Nike, clean air, and the new national activism*. Berkley: University of California Press.
- Siebenhüner, B., & Arnold, M. (2007). Organizational learning to manage sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 16(5), 339-353.
- Siltaoja, M. E. (2006). Value priorities as combining core factors between CSR and reputation—a qualitative study. *Journal of Business Ethics*, 68(1), 91-111.
- Sinclair, T. J. (2005). *The new masters of capital. American bond rating agencies and the politics of creditworthiness*. New York: Cornell University Press.
- Slater, D. (1997). *Consumer Culture*. New York: John Wiley & Sons.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Smith, A. C., & Westerbeek, H. M. (2007). Sport as a vehicle for deploying corporate social responsibility. *Journal of Corporate Citizenship*, 25(1), 43-54.
- Spiller, R. (2000). Ethical business and investment, a model for business and society. *Journal of Business Ethics*, 27(1/2), 149-160.
- Social Accountability 8000 (2015). Disponible en: <http://www.sa-intl.org>. [Consulta: 2015, 21 de Agosto]
- Steenkamp, J. B. E., & Ter Hofstede, F. (2002). International market segmentation: issues and perspectives. *International Journal of Research in Marketing*, 19(3), 185-213.
- Steenkamp, J. B. E., Batra, R., & Alden, D. L. (2003). How perceived brand globalness creates brand value. *Journal of International Business Studies*, 34(1), 53-65.
- Steenkamp, J. B. E., & de Jong, M. G. (2010). A global investigation into the constellation of consumer attitudes toward global and local products. *Journal of Marketing*, 74(6), 18-40.
- Stephenson, A. K. (2009). The pursuit of CSR and business ethics policies: Is it a source of competitive advantage for organizations. *The Journal of American Academy of Business*, 14(2), 251-262.
- Stremersch, S., & Tellis, G. J. (2004). Understanding and managing international growth of new products. *International Journal of Research in Marketing*, 21(4), 421-438.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Sum, N.L. & Ngai, P. (2005). Globalization and Paradoxes of Ethical Transnational Production. Code of Conduct in a Chinese Workplace. *Competition and Change*, 9(2), 181–200.
- Sundaram, A. K., & Inkpen, A. C. (2004). The corporate objective revisited. *Organization science*, 15(3), 350-363.
- Swaen, V. (2003). Consumers' perceptions, evaluations and reactions to CSR activities. *10th international conference of the Greening of Industry Network June*, 23-26.
- Swaen, V. & Vanhamme J. (2004). When what you say matters less than where you say it: Influence of corporate social responsibility arguments and source of information on consumers' reactions and attitudes toward the company. *Communication presented at 33 EMAC Conference, Murcia*.
- Swaminathan, V., Page, K. L., & Gürhan-Canli, Z. (2007). “My” brand or “our” brand: The effects of brand relationship dimensions and self-construal on brand evaluations. *Journal of Consumer Research*, 34(2), 248-259.
- Swanson, D. L. (1995). Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model. *Academy of Management Review*, 20(1), 43-64.
- Swoboda, B., Pennemann, K., & Taube, M. (2012). The effects of perceived brand globalness and perceived brand localness in China: Empirical evidence on western, Asian, and domestic retailers. *Journal of International Marketing*, 20(4), 72-95.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Szwajkowski, E., & Figlewicz, R. E. (1999). Evaluating corporate performance: a comparison of the Fortune reputation survey and the Socrates social rating database. *Journal of Managerial Issues*, 11, 137-154.
- Szymanski, D. M., & Henard, D. H. (2001). Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), 16-35.
- Thomas, A. S., & Simerly, R. L. (1995). Internal Determinants Of Corporate Social Performance: The Role Of Top Managers. *Academy of Management Proceeding*, 411-415.
- Thorbjørnsen, H., Pedersen, P. E., & Nysveen, H. (2007). "This is who I am": Identity expressiveness and the theory of planned behavior. *Psychology & Marketing*, 24(9), 763-785..
- Tokatli, N. (2008). Global sourcing: insights from the global clothing industry – the case of Zara, a fast fashion retailer. *Journal of Economic Geography*, 8(1), 21–38.
- Tomlinson, J. (1999). *Globalization and culture*. Chicago: University of Chicago Press.
- Torres, A., Bijmolt, T. H., Tribó, J. A., & Verhoef, P. (2012). Generating global brand equity through corporate social responsibility to key stakeholders. *International Journal of Research in Marketing*, 29(1), 13-24.
- Top Shop (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en:
<http://www.arcadiagroup.co.uk/fashionfootprint/downloads/downloads>
[Consulta: 2015, 15 de junio]

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, 85(4), 411-427.
- Turner, B. S. (2003). McDonaldization linearity and liquidity in consumer cultures. *American Behavioral Scientist*, 47(2), 137-153.
- United Colours of Benetton (2014). *Memoria de RSC*. Disponible en:
<http://www.benettongroup.com/sustainability/> [Consulta: 2015, 12 de junio].
- Upton, G. J., & Fingleton, B. (1978). *The analysis of cross-tabulated data*. New York: Wiley.
- Valor, C. & de la Cuesta, M. (2003). Responsabilidad social de la empresa. Concepto, medición y desarrollo en España. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*, (2755), 7-20.
- Van de Velde, E., Vermeir, W., & Corten, F. (2005). Corporate social responsibility and financial performance. *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society*, 5(3), 129-138.
- Van de Ven, B. (2008). An ethical framework for the marketing of corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 82(2), 339-352.
- Van Everdingen, Y. M., Aghina, W. B., & Fok, D. (2005). Forecasting cross-population innovation diffusion: A Bayesian approach. *International Journal of Research in Marketing*, 22(3), 293-308.
- Van Marrewijk, M. (2003). Concepts and definitions of CSR and corporate sustainability: Between agency and communion. *Journal of Business Ethics*, 44(2/3), 95-105.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Vázquez, E. G., & González, M. E. A. (2011). Benchmarking en responsabilidad social corporativa. El caso de las empresas gallegas. *Cuadernos de Gestión, 11*, 101-119.
- Vélaz, I., José G. Sison, A., & Fontrodona, J. (2007). Incorporating CSR and stakeholder management into corporate strategy: a case study of the CAN experience 2002-2006. *Corporate Governance: the International Journal of Business in Society, 7*(4), 434-445.
- Vilanova, M., Lozano, J. M., & Arenas, D. (2009). Exploring the nature of the relationship between CSR and competitiveness. *Journal of Business Ethics, 87*(1), 57-69.
- Vinacua, B. V. (1986). *Técnicas de investigación social: modelos causales*. Barcelona: Hispano Europea.
- Vitell, S. J., & Ho, F. N. (1997). Ethical decision making in marketing: A synthesis and evaluation of scales measuring the various components of decision making in ethical situations. *Journal of Business Ethics, 16*(7), 699-717.
- Vitell, S. J., Ramos, E. & Nishihara, C. (2010). The role of ethics and social responsibility in organizational success: A Spanish perspective. *Journal of Business Ethics, 91*(4), 467-482.
- Vuontisjärvi, T. (2006). Corporate social reporting in the European context and human resource disclosures: An analysis of Finnish companies. *Journal of Business Ethics, 69*(4), 331-354.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Waddock, S. A., & Graves, S. B. (1997). The corporate social performance-financial performance link. *Strategic Management Journal*, 18(4), 303-319.
- Webb, D. J., & Mohr, L. A. (1998). A typology of consumer responses to cause-related marketing: From skeptics to socially concerned. *Journal of Public Policy & Marketing*, 17(2), 226-238.
- Wegener, D. T., & Fabrigar, L. R. (2000). *Analysis and design for nonexperimental data: Addressing causal and noncausal hypotheses. Handbook of Research Methods in Social and Personality Psychology*. New York: Cambridge University Press.
- Werner, A., Becker, V., Liu, J., & Aridov, M. (2014). CSR in the Textile Sector: European Fashion Firms and the Bangladesh Safety Accord. *Journal of European Management & Public Affairs Studies*, 2(1), 23-30.
- Whelan, G. (2012). The political perspective of corporate social responsibility: A critical research agenda. *Business Ethics Quarterly*, 22(04), 709-737.
- Wilkie, W. L., & Moore, E. S. (2012). Expanding our understanding of marketing in society. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 53-73.
- Wilkinson, A., Hill, M., & Gollan, P. (2001). The sustainability debate. *International Journal of Operations & Production Management*, 21(12), 1492-1502.
- Williams, P., & Aaker, J. L. (2002). Can mixed emotions peacefully coexist? *Journal of Consumer Research*, 28(4), 636-649.
- Wood, V. R., Pitta, D. A., & Franzak, F. J. (2008). Successful marketing by multinational firms to the bottom of the pyramid: connecting share of heart, global “umbrella brands”, and responsible marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 25(7), 419-429.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

- Woodyard, Chris (2011). 7 in 10 Japanese Cars Sold in U.S. made in N. America," *USA Today*. Disponible en:
<http://content.usatoday.com/communities/driveon/post/2011/12/seven-of-out-10-japanese-cars-made-in-the-usa/1#.Vh9rr3rtmko> [Consulta: 2015, 4 de Agosto].
- Worcester, R. (2009). Reflections on corporate reputations. *Management Decision*, 47(4), 573-589.
- Wu, A. D., Li, Z., & Zumbo, B. D. (2007). Decoding the meaning of factorial invariance and updating the practice of multi-group confirmatory factor analysis: A demonstration with TIMSS data. *Practical Assessment, Research and Evaluation*, 12(3), 1-26.
- Yip, G. S. (2003). *Total global strategy II*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education International.
- Yu, X. (2008). Impacts of corporate code of conduct on labor standards: A case study of Reebok's athletic footwear supplier factory in China. *Journal of Business Ethics*, 81(3), 513-529.
- Xie, Y., Batra, R., & Peng, S. (2015). An extended model of preference formation between global and local brands: The roles of identity expressiveness, trust, and affect. *Journal of International Marketing*, 23(1), 50-71.
- Zady.com (2013). *Mission statement*. Disponible en:
<https://zady.com/about/mission> [Consulta: 2015, 2 de Julio]
- Zara (2013). *Memoria de RSC Inditex*. Disponible en:
http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Mem

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS :

[oria Anual 2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a](#)

[Consulta: 2015, 20 de mayo]

Zara (2014). Memoria de RSC Inditex. Disponible en:

https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex_+Memoria Anual 2014_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6

[Consulta: 2015, 8 de septiembre]

Zeithaml, V. A., Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, 60, 31-46.

Zhang, Y., & Khare, A. (2009). The impact of accessible identities on the evaluation of global versus local products. *Journal of Consumer Research*, 36(3), 524-537.



VNIVERSITAT
ID VALÈNCIA [ò%] Facultat d'Economia

Departament de Comercialització i Investigació de Mercats

Doctorado en Marketing

La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales y
sus Efectos en la Conducta del Consumidor:
un Estudio del Sector Moda Rápida

Tesis Doctoral

Anexos

Presentada por:
José Javier Rivera Alcamí

Dirigido por:
Dr. J. Enrique Bigné Alcañiz

Valencia 2015

Índice general de Anexos¹

1. Anexo - Análisis de la estrategia global de Responsabilidad Social Corporativa de Zara y Nike, marcas caso de estudio de esta tesis, y análisis de contenido de 16 marcas del sector moda rápida casual y deportiva	7
1.1. Análisis de la estrategia global de Responsabilidad Social Corporativa de Zara y de Nike	7
1.1.1. Zara	7
1.1.2. Nike.....	22
1.2. Análisis de contenido de las 16 marcas del sector moda rápida	31
1.2.1. Zara	31
1.2.2. Nike.....	41
1.2.3. H&M.....	47
1.2.4. Mango.....	53
1.2.5. Benetton	58
1.2.6. C&A	63
1.2.7. Top Shop	69
1.2.8. Primark	74
1.2.9. GAP	77
1.2.10. Adidas	82
1.2.11. Puma.....	86
1.2.12. Columbia	91
1.2.13. Quicksilver.....	96
1.2.14. Patagonia	99

¹ Las fuentes bibliográficas correspondientes a estos anexos, se encuentran en las Referencias Bibliográficas principales de esta tesis

1.2.15. North Face.....	104
1.2.16. Asics.....	108
2. Anexo - Perfil socio-demográfico de la muestra utilizada para el cuestionario ...	113
2.1. Perfil socio-demográfico de la muestra total, España y Estados Unidos	113
2.2. Perfil socio-demográfico de la muestra, segmentado por país, España y Estados Unidos; y por marca, Zara y Nike.....	114
3. Anexo – Cuestionario y tarjetas de RSC global	117
3.1. Cuestionario.....	117
3.2. Tarjetas que se muestran en el cuestionario para evaluar la RSC global multidimensional de las marcas globales	128

Índice de Figuras

Figura 1-1. El modelo de negocio innovador de Zara.....	9
Figura 1-2. Cadena de suministro global de Zara	15
Figura 1-3. Modelo Nike de retos y oportunidades en el ámbito de la sostenibilidad de Nike. Como Nike ve, anticipa y responde a las señales emergentes sobre tendencias, riesgos, retos en el negocio y oportunidades globales, e informa sobre sus planes.....	25
Figura 1-4. Metodología seguida por Nike para el desarrollo del Índice de de sostenibilidad de fuentes de materias primas y proceso de producción, desarrollado por Nike y aplicado a su cadena de suministro	28
Figura 1-5. – Modelo del índice de sostenibilidad de fuentes de materias primas y proceso de producción, desarrollado por Nike y aplicado a su cadena de suministro ..	29

Índice de Tablas

Tabla 1-1. Análisis comparativo de las marcas pertenecientes al Grupo Inditex; análisis comparativo entre Zara y el resto de marcas	8
Tabla 1-2. Reconocimiento al Grupo Inditex en el ámbito de la RSC, por parte de instituciones internacionales especializadas en rankings e índices de RSC	11
Tabla 1-3. Mención a Zara como marca global, por instituciones internacionales reconocidas que generan Rankings de empresas globales	12
Tabla 1-4. Mención a Zara como Marca Responsable, por instituciones internacionales que generan informes de RSC e índices de RSC	12
Tabla 1-5. La estrategia de Zara de creación de valor social y económico	14
Tabla 1-6. Principios de actuación socialmente responsable de Zara	14
Tabla 1-7. Líneas de actuación para una cadena de producción estable y sostenible de Zara	16
Tabla 1-8. Dimensiones de la RSC según beneficiarios y áreas de la RSC que desarrolla Zara.....	18
Tabla 1-9. Proceso de elaboración de la matriz de materialidad de Inditex / Zara.....	19
Tabla 1-10. Balance de asuntos materiales de la RSC de Zara, con foco en categoría (sostenibilidad o negocio) a la cual pertenece cada asunto y dimensión de la RSC (hacia dentro / hacia fuera o ambas.....	20
Tabla 1-11. Relación de Inditex / Zara con los grupos de interés.....	21
Tabla 1-12. Motores del negocio global sostenible de Nike	23
Tabla 1-13. Dimensiones de la RSC según beneficiarios y áreas de la RSC que desarrolla Nike.....	30

Anexos Tesis - La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales y sus Efectos en la
Conducta del Consumidor: un Estudio del Sector Moda Rápida

1. Anexo - Análisis de la estrategia global de Responsabilidad Social Corporativa de Zara y Nike, marcas caso de estudio de esta tesis, y análisis de contenido de 16 marcas del sector moda rápida casual y deportiva

Según se adelanta en el capítulo 4.3, el Anexo 1, se compone a su vez, de los siguiente apartados: (1) Análisis de la estrategia global de RSC multidimensional de las dos marcas, Zara y Nike, objeto de estudio de esta tesis, y (2) El análisis de contenido de cada una de las 16 marcas elegidas en base al marco conceptual de la multidimensionalidad de la RSC; siendo dos de ellas Zara y Nike, y las otras marcas de referencia del sector moda rápida casual y deportiva seleccionadas por su dimensión global y notoriedad en sus prácticas de RSC.

1.1. Análisis de la estrategia global de Responsabilidad Social Corporativa de Zara y de Nike

1.1.1 Zara²

1) Modelo de Negocio Inditex:

- El modelo de negocio de Inditex se basa en una organización horizontal y flexible basada en la innovación y el trabajo en equipo.
- Justificación de la elección de Zara (de las marcas que componen el Grupo Inditex), como marca objeto de estudio:
 - ✓ Las marcas del Grupo Inditex son: Zara, Zara Home, Pull & Bear, Massimo Dutti, Bershka, Stradivarius, Oysho y Uterqüe
 - ✓ De las marcas que tiene el Grupo Inditex, en el presente trabajo de investigación se elige a Zara como marca de referencia, por

² Fuente Memoria Inditex 2013 y Memoria Inditex 2014. Acceso Junio-Septiembre 2015 desde http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anual_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a y https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex_+Memoria_Anual_2014_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6

las razones que se exponen en la Tabla 1-1 con análisis comparativo entre Zara y resto de Marcas del Grupo Inditex

Así, siguiendo la Tabla 1-1:

- ✓ Zara es la marca con mayor volumen de facturación del grupo. Su volumen de ventas netas (11.594 millones de euros), representa el 64% de las ventas totales de Grupo Inditex
- ✓ De las marcas del grupo Inditex, Zara es la marca con el mayor número de tiendas a nivel mundial: 2.085 tiendas propias de Zara a nivel mundial, lo cual representa el 31% del número de tiendas que tiene Grupo Inditex
- ✓ También es la marca con el nivel más acelerado de crecimiento en número de tiendas: 94 Aperturas netas en 2014 (27% sobre el total de aperturas del Grupo Inditex);

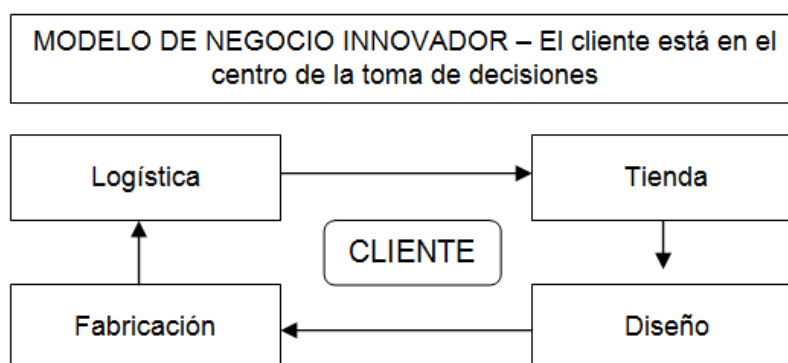
Tabla 1-1. Análisis comparativo de las marcas pertenecientes al Grupo Inditex; análisis comparativo entre Zara y el resto de marcas

Resultados de las Marcas pertenecientes al Grupo Inditex en el 2014; Análisis comparativo entre Zara y resto de las Marcas												
	Ventas netas (millones de euros)	% sobre total del Grupo	Número de tiendas al cierre del ejercicio 2014	% sobre total del Grupo	Aperturas netas en 2014	% sobre total del Grupo	Mercados Internacionales	% sobre total del Grupo	Nuevos mercados internacionales en el ejercicio 2014	% sobre total del Grupo	Mercados Online	% sobre total del Grupo
Grupo Inditex	18.117		6.683		343		88		11		27	
Zara	11.594	64%	2.085	31%	94	27%	88	100%	1	9%	26	96%
Zara Home	548	3%	437	7%	43	13%	48	55%	3	27%	23	85%
Pull & Bear	1.284	7%	898	13%	45	13%	65	74%	2	18%	21	78%
Massimo Dutti	1.413	8%	796	12%	41	12%	68	77%	5	45%	24	89%
Bershka	1.664	9%	1.006	15%	52	15%	68	77%	2	18%	17	63%
Stradivarius	1.130	6%	910	14%	52	15%	59	67%	3	27%	17	63%
Oysho	416	2%	575	9%	26	8%	40	45%	2	18%	15	56%
Uterqüe	68	0,40%	66	1%	- 10	-3%	12	14%	---	---	14	52%

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

- ✓ Es la marca con mayor desarrollo internacional de todas las marcas del Grupo, con presencia en 88 mercados internacionales, es decir en el 100% de los mercados internacionales del Grupo Inditex
 - ✓ Es la marca líder en comercio electrónico, con 26 tiendas online, teniendo así tienda online en el 96% de los mercados internacionales donde Grupo Inditex desarrolla su actividad
 - ✓ La presencia internacional de Zara, permite que en la identificación de tendencias globales en moda, sociales, demográficas o medioambientales, participen todos los profesionales de la organización, teniendo en cuenta que toda la compañía está enfocada al cliente y sus inquietudes (ver Figura 1-1)
- Motores que impulsan la marca Zara:
 - ✓ Organización Horizontal
 - ✓ Sostenibilidad
 - ✓ Mercado Global Integrado
 - ✓ Trazabilidad y Gestión de la Cadena de Suministro
 - ✓ Cambio Climático y Biodiversidad
 - ✓ Gobierno Corporativo y Transparencia

Figura 1-1. El modelo de negocio innovador de Zara



Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

2) Justificación de Zara, como marca global:

Justificación de la dimensión global de Grupo Inditex, al cual pertenece la marca Zara:

- Grupo Inditex: A lo largo del ejercicio 2014 se han abierto nuevas tiendas en 54 países, incrementando el número global de establecimientos, del Grupo hasta 6.683 tiendas
- Globalidad de sus operaciones y su plantilla le ha dado perspectiva de la importancia de entender el mundo como un mercado global e integrado.
- Reconocimientos Grupo Inditex – ver Tabla 1-2 – con reconocimientos obtenidos por el Grupo Inditex en el ámbito de la RSC por parte de instituciones internacionales que elaboran rankings e índices de RSC
- La constante labor de Inditex en el ámbito de la sostenibilidad continúa siendo reconocida por los principales índices de sostenibilidad del mundo. En 2014, Inditex renovó su presencia en el Dow Jones Sustainability Index (DJSI), situándose como líder del sector retail en la dimensión ambiental (96 puntos sobre 100). La puntuación global obtenida coloca a Inditex por delante del 98% de las empresas del sector
- Además Inditex es miembro del FTSE4Good³ desde hace 13 ejercicios
- En la última publicación del Carbon Disclosure Project, Inditex consigue 93 puntos sobre 100 en el ámbito cambio climático. Además, se ha situado dentro de las empresas líderes en la gestión del agua en el Carbon Disclosure Project Water.

³ The FTSE4Good Index Series está diseñado para medir los resultados de empresas globales que demuestran desarrollar prácticas de RSC en el ámbito medio-ambiental, social y de gobernanza. is designed to measure the performance of companies demonstrating strong Environmental, Social and Governance (ESG) practices. <http://www.ftse.com/products/indices/FTSE4Good>

Tabla 1-2. Reconocimiento al Grupo Inditex en el ámbito de la RSC, por parte de instituciones internacionales especializadas en rankings e índices de RSC

Reconocimiento al Grupo Inditex en el ámbito de la RSC, por parte de instituciones internacionales especializadas en rankings e índices de RSC	
Mención / Puntuación 2014	Entidad
96 puntos / sobre 100 puntos en sostenibilidad medio-ambiental	Dow Jones Sustainability Index
93 puntos / 100 puntos en el ámbito del cambio climático	Carbon Disclosure Project
Grupo Inditex también es miembro del FTSE Good – diseñado para pedir los resultados de empresas en el ámbito medio-ambiental, social y de gestión sostenible de la empresa	

Fuente: Memoria RSC de Zara, 2014, y elaboración propia

Justificación de la dimensión global de Zara:

- Durante el ejercicio 2014, Zara ha dado un nuevo salto en su expansión online con el lanzamiento de su tienda online en cuatro nuevos mercados (Corea del Sur, Grecia, México y Rumanía). Además, en octubre lanzó su tienda oficial en Tmall.com, la mayor plataforma de venta online de China, lo que supone un relevante desarrollo del negocio en Internet de la cadena en este mercado.
- Entre las aperturas más destacadas de la marca en el ejercicio, se encuentran las tiendas de Zurich (Bahnhofstrasse), Miami (Lincoln Road), Madrid (Serrano), Cracovia, (Rynek Glowny), Hong Kong (Queens Road) o Shanghai (East Nanjing Road), que representan el nuevo modelo de tiendas sostenibles más amplias y tecnológicamente avanzadas
- Zara está presente en 88 mercados internacionales a través de 2.085 tiendas propias de Zara. En 2014, Zara tuvo 94 nuevas aperturas.
- Zara es una marca global reconocida como tal por varias entidades internacionales (Ver Tabla 1-3)

- Zara es una marca socialmente responsable reconocida como tal por varias entidades internacionales (ver Tabla 1-4)

Tabla 1-3. Mención a Zara como marca global, por instituciones internacionales reconocidas que generan Rankings de empresas globales

Mención	Entidad	2014
Mejor Marca Global	Interbrand	36
Una de las marcas con mayor valor del mundo	Forbes	58
BrandZ Top 100: Una de las marcas más valiosas a nivel global	Millward Brown	37
Top 500: Una de las marcas más valiosas a nivel global	Brand Finance	168

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

Tabla 1-4. Mención a Zara como Marca Responsable, por instituciones internacionales que generan informes de RSC e índices de RSC

Mención	Entidad	2014
Mejor Marca Verde Global	Interbrand	48
Top 100 Ranking The Reputation Institute: Una de las marcas más respetables del mundo	Reputation Institute	93
Top RSC Ranking The Reputation Institute: Las marcas más valoradas por su actividad en RSC	Reputation Institute	98

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

3) Estrategia y enfoque RSC de la marca Zara

- La estrategia de RSC de Zara, se centra en líneas de actuación en ámbitos como las operaciones a largo plazo, la gestión y fortalecimiento de la cadena de suministro, el control del impacto medioambiental de la actividad del Grupo y las buenas prácticas en materia de gobierno corporativo (Ver Tabla 1-5)

- Prioridades en la Gestión de RSC:
 - 1) Trazabilidad de la cadena de suministro
 - 2) Integridad de la cadena de suministro
 - 3) Máxima calidad del producto
 - 4) Uso eficiente de los recursos
 - 5) Fomento de la motivación de equipos
 - 6) Innovación en la atención al cliente
 - 7) Contribución al bienestar comunitario
 - 8) Gobierno corporativo

Ver Tabla 1-10 con modelo de asuntos materiales de RSC de Zara

Tabla 1-5. La estrategia de Zara de creación de valor social y económico

LA ESTRATEGIA DE ZARA DE CREACIÓN DE VALOR SOCIAL Y ECONÓMICO						
Nosotros	<p>¿Quiénes somos? Inditex es uno de los principales grupos de moda en el mundo con ocho marcas comerciales. En nuestras más de 6.000 tiendas entran todos los días ocho millones de personas y todo nuestro trabajo se encamina a que lo sigan haciendo, con la confianza de que las más de 137.000 personas que formamos parte de esta compañía trabajamos con empeño para mejorar la calidad de nuestros productos y la manera en la que están hechos.</p>			<p>¿Cómo trabajamos? Nuestra forma de trabajar parte de una insatisfacción interna permanente. El día a día de los que formamos parte de Inditex es una adaptación constante al cliente, al entorno y a la sociedad. Tanto los empleados como los procesos de trabajo de Inditex están enfocados a escuchar al cliente. Eso nos obliga a reinventarnos a diario y lo hacemos gracias a un modelo de negocio flexible basado en la innovación y el trabajo en equipo.</p>		
Estrategia y Objetivos	<p>El compromiso con nuestros clientes en mantener su confianza a largo plazo ofreciéndole la moda responsable a la que aspiran en todo momento. Entre nuestros clientes hay accionistas, empleados proveedores y ciudadanos comprometidos con la sociedad.</p>	<p>Moda de calidad Moda sana, segura y respetuosa con el medioambiente para clientes exigentes</p>	<p>Entorno social constructivo Fomento del crecimiento profesional y personal de los empleados, proveedores y de la sociedad en general, en paralelo al del negocio</p>	<p>Gestión medioambiental eficiente Garantizar el uso responsable del agua y reducir de la intensidad energética de nuestras operaciones</p>		
Nuestras fortalezas	<p>Valores corporativos Principios sólidos y compartidos por toda la organización - Obsesión por el cliente - Auto exigencia - Inconformismo - Innovación - Trabajo en equipo</p>	<p>Modelo de Negocio innovador, el cliente está en el centro de tomas de decisiones de diseño, fabricación, logística y tienda</p>	<p>Principios de actuación transparentes, estrictos y en permanente mejora - Código de Conducta y Prácticas Responsables - Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores - Principios de actuación Right to Wear - Líneas de trabajo en cada área para obtener la máxima calidad sostenible y responsable</p>	<p>Modelo Right To Wear – Modelo de gestión para el uso responsable y sostenible de los productos</p>		
Nuestras prioridades	<p>Trazabilidad e integridad de la cadena de suministro</p>	<p>Máxima calidad del producto</p>	<p>Uso eficiente de los recursos</p>	<p>Fomento de la motivación de los equipos</p>	<p>Innovación en la atención al cliente</p>	<p>Contribución al bienestar comunitario</p>
						<p>Gobierno corporativo</p>

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

- Principios de Actuación respecto a Stakeholders (ver Tabla 1-6)

Tabla 1-6. Principios de actuación socialmente responsable de Zara

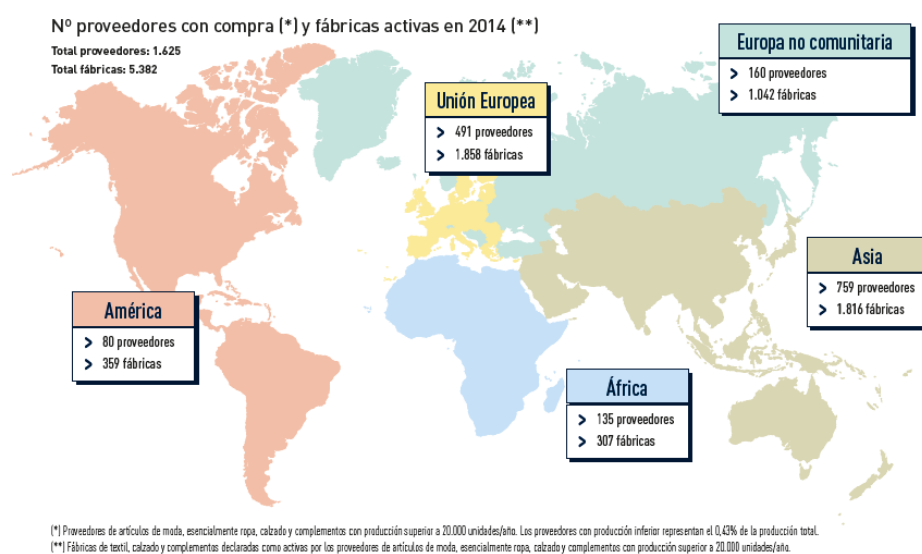
Derecho a uso responsable de los productos				
Clientes	Proveedores	Medio-ambiente	Empleados	Comunidad
Seguridad para el uso responsable	Testado para favorecer el uso responsable	Respetuoso con el medio-ambiente para el uso responsable	Equipos de trabajo para el uso responsable	Foco social para el uso responsable

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

4) Cadena de suministro global

- ✓ La globalidad de la cadena de suministro de Zara se define por la existencia de 5382 fábricas en 2014, ubicadas en 10 Zonas claves: España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Bangladés, Sudeste Asiático, China, Argentina y Brasil (ver Figura 1-2)

Figura 1-2. Cadena de suministro global de Zara



Fuente: Memoria RSC de Zara 2014

5) Cadena de Suministro Responsable

Los Pilares de la cadena de suministro responsable de Zara:

- A. Trazabilidad de la cadena de suministro: trazabilidad de todos los procesos desde el tejido hasta el producto final y trazabilidad en todos los niveles de producción
 - Código de Conducta y Prácticas Responsables
 - Trazabilidad en la cadena de suministro
 - Capacitación y mejora continua de la cadena de suministro

- Derechos humanos y prácticas laborales en la cadena de suministro
- Seguridad y salud en proveedores y fabricantes
- Prácticas de compra responsable
- Diálogo y compromiso con los grupos de interés

B. Plan Estratégico para una cadena de producción estable y sostenible (ver Tabla 1-7)

Tabla 1-7. Líneas de actuación para una cadena de producción estable y sostenible de Zara

Líneas de actuación para una cadena de producción estable y sostenible				
	Identificación	Evaluación	Optimización	Sostenibilidad
Monitorización	Trazabilidad	Programa de cumplimiento	Auditorías efectivas	Relaciones maduras con los proveedores y un enfoque integral
Capacitación	Formación a auditores	Participación de los trabajadores	Formación a proveedores	
Mejora continua	Calidad de las auditorías	Planes de acción correctivos	Consolidación de la cadena de suministro	
Compromiso con los grupos de interés	Socios de referencia eficaces y eficientes con los que se comparten las buenas prácticas y se crean estrategias comunes			

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

6) La RSC dirigida o que tiene impacto sobre el consumidor

Los pilares de la orientación al cliente en la cadena de suministro global de Zara

A. Calidad y Sostenibilidad del Producto:

La estrategia de Inditex para garantizar al cliente artículos responsables incluye acciones preventivas y de control en todas las fases de producción: diseño, elección de las materias primas y el tintado, sistemas de fabricación

y estampación, controles durante la fabricación e innovación permanente en todos los procesos.

- ✓ Diseño y fibras textiles sostenibles
- ✓ Compromiso con la mejora de productos químicos
- ✓ Evaluación y control de los procesos húmedos (pintura, estampación...)
- ✓ Análisis en la fase de producción
- ✓ Uso y fin de vida del producto

B. Innovación en la Atención al Cliente:

- ✓ Relación y satisfacción del cliente
- ✓ Cambios en hábitos de consumo
- ✓ Nuevos canales de venta

7) Dimensiones de RSC practicada por Zara

Inditex / Zara divide la RSC por *skakeholder* beneficiado entre:

- i. RSC hacia dentro de la organización: empleados
- ii. RSC hacia dentro y hacia fuera de la organización, integrando la RSC hacia cadena de suministro
- iii. RSC hacia fuera de la organización, por otro lado RSC hacia consumidor y grupos de interés

Inditex / Zara divide la RSC por contenidos entre:

- i. RSC y Medioambiente Sostenibilidad / desarrollo planeta
- ii. RSC y Negocio: lo económico-social / desarrollo negocio
- iii. RSC y Educación / desarrollo formativo

Ver en Tabla 1-8 cruce entre las dimensiones de la RSC en función de beneficiarios de la RSC y áreas de la RSC, que desarrolla Zara

Tabla 1-8. Dimensiones de la RSC según beneficiarios y áreas de la RSC que desarrolla Zara

		Áreas de la RSC		
Zara		Medioambiente Sostenibilidad	Económico-Social Negocio	Educación y Formación
Dimensión según Beneficiarios De la RSC	Hacia dentro: Cadena de Suministro	<p>*Ready to Manufacture (RTM), Preparado para Fabricar, es el primer programa, a nivel mundial, de Buenas Prácticas de Fabricación destinado a prevenir la generación de sustancias no deseadas durante en la cadena de suministro</p> <p>*Sello "Tested to Wear" (TTW), Preparado para Vestir, Programa de auditorías a la cadena de suministro que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Zara</p>	<p>*Auditorías sociales en las fábricas de la cadena de suministro, para evaluar e implementar medidas correctivas en materia de derechos laborales</p> <p>*Desarrollo de áreas de trabajo seguras especialmente diseñadas para mujeres embarazadas, como parte de la cadena de suministro (proyecto para India)</p>	<p>*Jornadas de sensibilización sobre derechos laborales fundamentales a las que asistieron más de 360 proveedores y fabricantes de la cadena de suministro</p> <p>*Grupos de trabajo con la cadena de suministro para formar y educar a los proveedores en los estándares de Clear to Wear y Safe to Wear (listo y seguro para vestir), para que los hagan propios, en función de las características técnicas y culturales de los centros producción y de las comunidades locales</p>
	Hacia dentro: Empleados	<p>* Fomentar las prácticas de compra de materiales sostenibles a empleados y equipos internos de compras</p> <p>* Fomentar la gestión sostenibles y el reciclado de los deshechos procedentes de tiendas y oficinas de los empleados</p>	<p>* Contratación de empleados con un grado de discapacidad superior al 30%</p> <p>* Desarrollo de red de tiendas donde se vende ropa fuera de temporada y donde trabajan personas discapacitadas</p>	<p>* Portal Inpulse - plataforma web con información y formación para los empleados, en iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa llevadas a cabo la Marca</p> <p>* The Big Idea Project: Proyectos de voluntariado desarrollados por los empleados en colaboración con entidades sin fines lucrativos</p>
	Hacia fuera: Clientes / Comunidad	<p>* Obtención de reconocimiento internacional a las tiendas Zara por su diseño sostenible (certificación LEED)</p> <p>* Desarrollo del Higg Index un índice de sostenibilidad que permite evaluar el impacto ambiental y social del proceso productivo textil y que permitirá al consumidor final tomar decisiones de compra responsable sostenible</p>	<p>* Apoyo económico-social a Médicos sin Frontera, para intervenciones médicas Siria, Turquía, India</p> <p>* Apoyo económico-social a las víctimas de desastre naturales (caso Tifón Filipinas)</p>	<p>* Apoyo a la formación profesional y el desarrollo rural de comunidades desfavorecidas (caso Bangladesh)</p> <p>* Colaboración entre Zara y con distintas fundaciones con bases propias en países emergentes, para el fomento de la educación y el empleo (caso América Latina).</p>

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

Inditex/ Zara ha realizado el ejercicio de analizar y priorizar los asuntos relevantes por cuarto año consecutivo (Ver Tabla 1-9 con el proceso de elaboración de la matriz, y Tabla 1-10 con los asuntos materiales que configuran la matriz de materialidad). El resultado del ejercicio 2014 es una matriz de materialidad que tiene la doble función de definir los aspectos que van a ser desarrollados en el presente ejercicio y además alinear la estrategia y las prácticas de la organización con las preocupaciones y expectativas de aquellos con los que se va a relacionar. El diálogo con los grupos de interés es imprescindible para evaluar cómo los impactos económicos, medioambientales y sociales de Inditex / Zara influyen en sus decisiones. Para la elaboración de la matriz de materialidad 2014 se han consultado a organizaciones no lucrativas, empleados, clientes y empresas del ámbito de la comunicación, entre otros (ver Tabla 1-11)

Tabla 1-9. Proceso de elaboración de la matriz de materialidad de Inditex / Zara

Proceso de elaboración de la matriz de materialidad de Inditex / Zara			
Identificación	Priorización	Validación	Revisión
Análisis de Mega - tendencias que afectan al modelo de negocio e identificación de asuntos relevantes con impacto en la creación de valor. Evaluación de la cobertura (interna y externa) de cada asunto relevante.	Presentación de los asuntos relevantes a grupos de interés internos y externos para valorar su relevancia en los impactos económicos, sociales y medioambientales y la influencia de los asuntos en sus decisiones y expectativas.	Validación del resultado de la matriz de materialidad para asegurar que refleja de manera razonable y equilibrada los asuntos relevantes para la organización. Validación interna por parte de la dirección de Inditex y externa a través de su Consejo Social.	Las conclusiones de la revisión interna y externa de la matriz de materialidad del anterior ejercicio han sido aplicadas durante el ejercicio de materialidad.

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

Tabla 1-10. Balance de asuntos materiales de la RSC de Zara, con foco en categoría (sostenibilidad o negocio) a la cual pertenece cada asunto y dimensión de la RSC (hacia dentro / hacia fuera o ambas)

Balance de asuntos materiales de la RSC de Zara, con foco en categoría (sostenibilidad o negocio) a la cual pertenece cada asunto y dimensión de la RSC (hacia dentro / hacia fuera o ambas)								
Asunto	Categoría	Dimensión	Asunto	Categoría	Dimensión	Asunto	Categoría	Dimensión
1) Gobierno corporativo	Sostenibilidad	Hacia dentro	11) Modelo de logística	Negocio	Hacia dentro	21) Control de vertidos	Sostenibilidad	Hacia fuera
2) Código de conducta y prácticas responsables	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	12) Expansión en nuevos mercados y mercados emergentes	Negocio	Hacia dentro	22) Derechos humanos y prácticas laborales cadena de suministro	Sostenibilidad	Hacia fuera
3) Corrupción	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	13) Exposición en mercados maduros	Negocio	Hacia dentro	23) Seguridad y salud en proveedores y fabricantes	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera
4) Relación y satisfacción del cliente	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	14) Prácticas laborales	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	24) Bienestar animal	Sostenibilidad	Hacia fuera
5) Calidad, salud y seguridad del producto	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	15) Atracción y retención del talento	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	25) Prácticas de compra responsable	Sostenibilidad	Hacia fuera
6) Eco-Diseño	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	16) Desarrollo del capital humano	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	26) Gestión de residuos	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera
7) Cambios en hábitos de consumo	Negocio	Hacia fuera	17) Consumo de energía	Sostenibilidad	Hacia fuera	27) Sistemas de reciclaje y gestión de fin de vida de producto	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera
8) Nuevos canales de venta	Negocio	Hacia fuera	18) Trazabilidad de la cadena de suministro	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	28) Protección de la biodiversidad	Sostenibilidad	Hacia fuera
9) Volatilidad de los precios de las materias primas	Negocio	Hacia fuera	19) Capacitación de la cadena de suministro	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera	29) Acción social y desarrollo de la comunidad local	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera
10) Cambios regulatorios	Negocio	Hacia fuera	20) Consumo de agua	Sostenibilidad	Hacia fuera	30) Diálogo y compromiso con los grupos de interés	Sostenibilidad	Hacia dentro Hacia fuera

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

Tabla 1-11. Relación de Inditex / Zara con los grupos de interés

Relación con los grupos de interés	
El diálogo con los grupos de interés es clave para garantizar la sostenibilidad del modelo de negocio	
HITOS DEL AÑO 2014	
Clientes	Extensión del control de salud y seguridad de producto más allá de los proveedores directos ampliándolos a toda la cadena de suministro Introducción de nuevas tecnologías (RFID) en tienda para mejorar la atención al cliente
Proveedores	Potenciación de las auditorías de producción Formación presencial a más de 1.100 proveedores Renovación de Acuerdo Marco con IndustriALL Potenciación de los sistemas de gestión de trazabilidad de la cadena de suministro Puesta en marcha del Plan Estratégico para una cadena de suministro estable y sostenible 2014-2018
Empleados	1,3 millones de horas de formación a empleados Inauguración de una nueva tienda for&from
Comunidad	Participación en el Grupo de Trabajo de London Benchmarking Group (LBG) Apoyo a 351 organizaciones sociales 70% de la inversión centrada en los países de los clusters de Inditex
Accionistas	Consolidación en los índices FTSE4Good y DJSI
Medio-Ambiente	Nuevo estándar de sostenibilidad medioambiental para fábricas de procesos húmedos Evaluación y auditoría a más de cien fábricas de procesos húmedos Apertura de más de 300 tiendas ecoeficientes, un centro tecnológico y otro logístico, ambos certificados

Fuente: Memoria RSC de Zara 2014, y elaboración propia

1.1.2 Nike⁴

1) Modelo de Negocio Nike:

- Marca líder a nivel mundial en ofrecer soluciones deportivas a atletas del mundo
- Nike es el mayor vendedor de ropa y calzado deportivo para atletas
- Modelo de Negocio y Distribución de Nike:
 - ✓ Tiendas propias de Nike
 - ✓ Colaboraciones con partners del canal Retail
- A finales del año 2013, Nike abrió 750 tiendas propias
- El Mix de Tiendas de Nike es: Tiendas Propias + Presencia en tiendas multi-marca
- Posicionan la INNOVACIÓN en el centro de su modelo de negocio, y en los siguientes ámbitos:
 - Innovación al uso del atleta
 - Innovación para el crecimiento de la empresa
 - Innovación que inspira / motiva
- Ver en la Tabla 1-12, los Motores del negocio global sostenible de Nike

⁴ Fuente: Memoria de RSC Nike 2012-2013. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 vía http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13_Nike_Inc_CR_Report.pdf

Tabla 1-12. Motores del negocio global sostenible de Nike

Motores del negocio global sostenible de Nike	
Planificación	Nike gestiona un negocio global de éxito. Las personas, las instalaciones, la marca y más – todas son partes del plan
Diseño	Los diseñadores Nike combinan tecnología, creatividad y una selección responsables de materiales para fabricar los productos. Mientras que se tiene control sobre los materiales utilizados, reconocemos que cada material tiene su propia huella medioambiental, mientras que se utiliza en el proceso de fabricación
Fabricación	Foco en transferir los retos en sostenibilidad del proceso de fabricación en oportunidades duraderas a través de una cuidadosa selección de proveedores y un trabajo conjunto para reducir los impactos
Logística	Una gestión logística que minimiza las distancias entre los mercados
Venta	Las personas no van a las tiendas Nike solamente para comprar. Buscan obtener consejos profesionales, inspiración y experiencia
Uso	Los productos Nike pasan la mayoría de su vida con los consumidores. La manera en la cual cuidan los consumidores los productos a largo plazo hace una gran diferencia
Re-Uso	Nike tiene como objetivo evitar que sus zapatillas acaben en un vertedero; por eso, su objetivo es reutilizar y reciclar al máximo. Incluso tras acabar con la vida de la zapatilla, dónde acaban es importante.

Fuente: Memoria RSC de Nike 2012-2013, y elaboración propia

2) Marca Global - Justificación porque Nike es una Marca Global:

- Se definen como “la Marca líder en el mundo atlético”
- 33.000 empleados a nivel global, incluyendo 5.500 empleados en su sede central, de Beaverton, Oregon
- Venta de sus productos en más de 180 países del mundo con unos ingresos de \$19.2 billones para el año fiscal que terminó el 31 de mayo 2009

3) Estrategia y Enfoque RSC de la Marca

- La Visión de Nike: Ayudar a la Marca Nike y a sus clientes desarrollarse en un entorno/ economía sostenible dónde las personas, los beneficios y el planeta están en equilibrio

4) Menú Nike de RSC⁵ (se filtra en la cadena de producción casi todas sus variables):

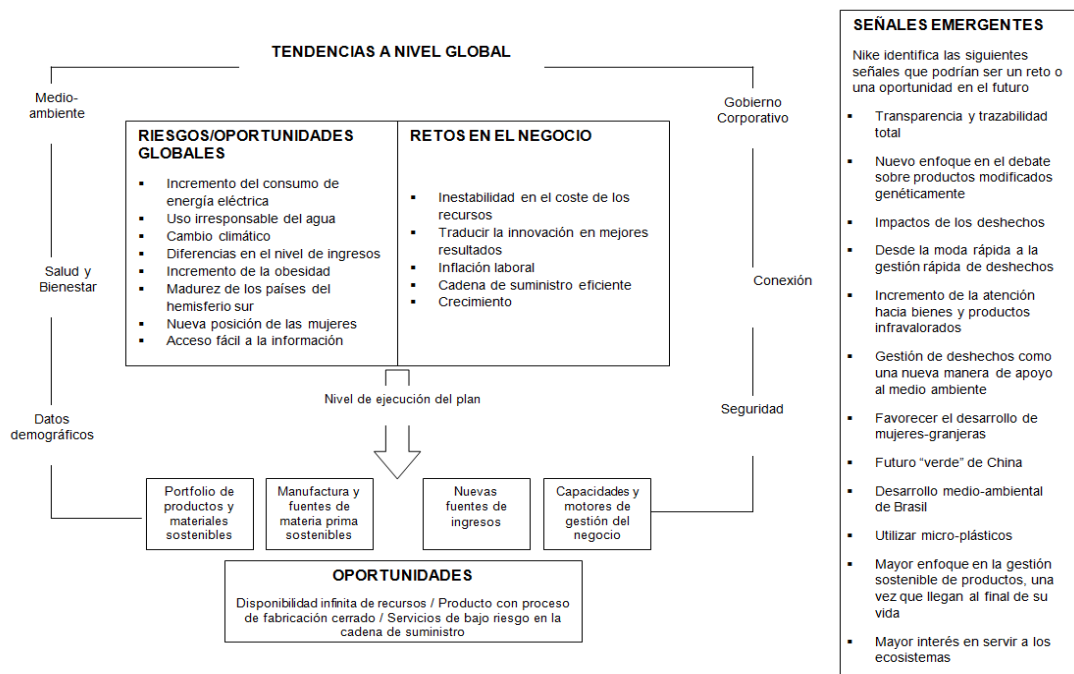
- RSC para el presente:
 - ✓ Clima y Energía
 - ✓ Derechos laborales
 - ✓ Uso de sustancias químicas dañinas para la salud
 - ✓ Uso del agua
 - ✓ Gestión de residuos
 - ✓ Comunidad

- RSC para el futuro:
 - ✓ Diseño innovador
 - ✓ Gestión de producto
 - ✓ Proceso de producción
 - ✓ Personas & Cultura
 - ✓ Cómo trabajamos

⁵ Para más detalles: www.nikeresponsibility.com

- o Modelo Nike de retos y oportunidades en el ámbito de la sostenibilidad de Nike. Como Nike ve, anticipa y responde a las señales emergentes sobre tendencias, riesgos, retos en el negocio y oportunidades globales, e informa sobre sus planes – Ver figura 1-3

Figura 1-3. Modelo Nike de retos y oportunidades en el ámbito de la sostenibilidad de Nike. Cómo Nike ve, anticipa y responde a las señales emergentes sobre tendencias, riesgos, retos en el negocio y oportunidades globales, e informa sobre sus planes



Fuente: Memoria RSC de Nike 2012-2013, y elaboración propia

5) Cadena de suministro Global (Producción sub-contratada)

- Los zapatos y la ropa Nike se fabrican a través de una cadena de producción subcontratada en más de 40 países
- Las fábricas que Nike sub-contrata para producir sus productos, emplearon a más de un millón de personas a nivel global

6) Cadena de Suministro Responsable

- De las 785 fábricas sub-contratadas, 68% cumplen con el Sourcing & Manufacturing Sustainability Index de Nike un índice que evalúa y califica a las fábricas de la cadena de producción en cuanto a: sostenibilidad , coste, calidad, cumplimiento de los tiempos y plazos de entrega
- Ver en la Figura 1-4 la metodología seguida por Nike para el desarrollo del Índice de de sostenibilidad de fuentes de materias primas y proceso de producción, desarrollado por Nike y aplicado a su cadena de suministro
- Ver en la Figura 1-5 – el modelo de sostenibilidad de fuentes de materias primas y proceso de producción, desarrollado por Nike y aplicado a su cadena de suministro
- Menú RSC con Cadena de suministro / del Menú total de RSC de Nike, que categorías se aplican más a la Cadena de Suministro:

RSC para el Presente:

- ✓ Clima y Energía
- ✓ Derechos laborales
- ✓ “Chemistry” / Uso de sustancias químicas dañinas para la salud
- ✓ Uso del agua
- ✓ Gestión de residuos

RSC para el futuro:

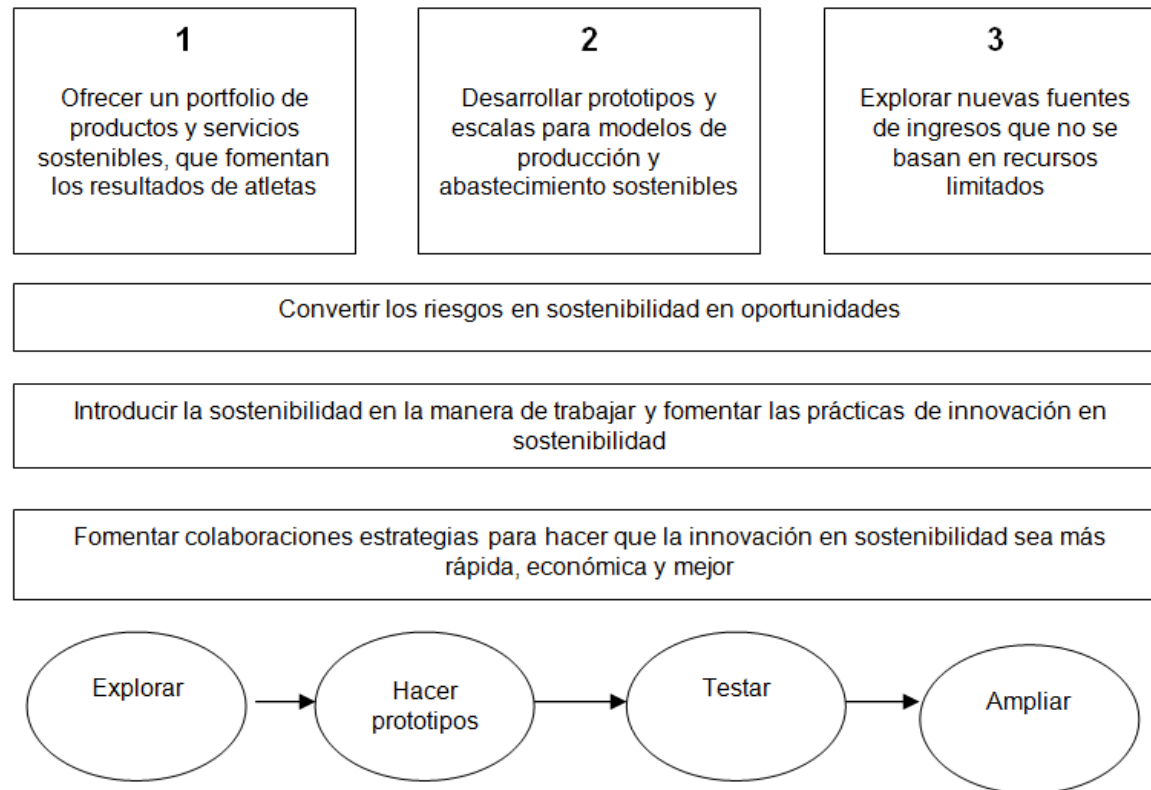
- ✓ Innovación
- ✓ Producto
- ✓ Proceso de Producción

7) La RSC dirigida o que tiene impacto sobre el consumidor:

Los pilares:

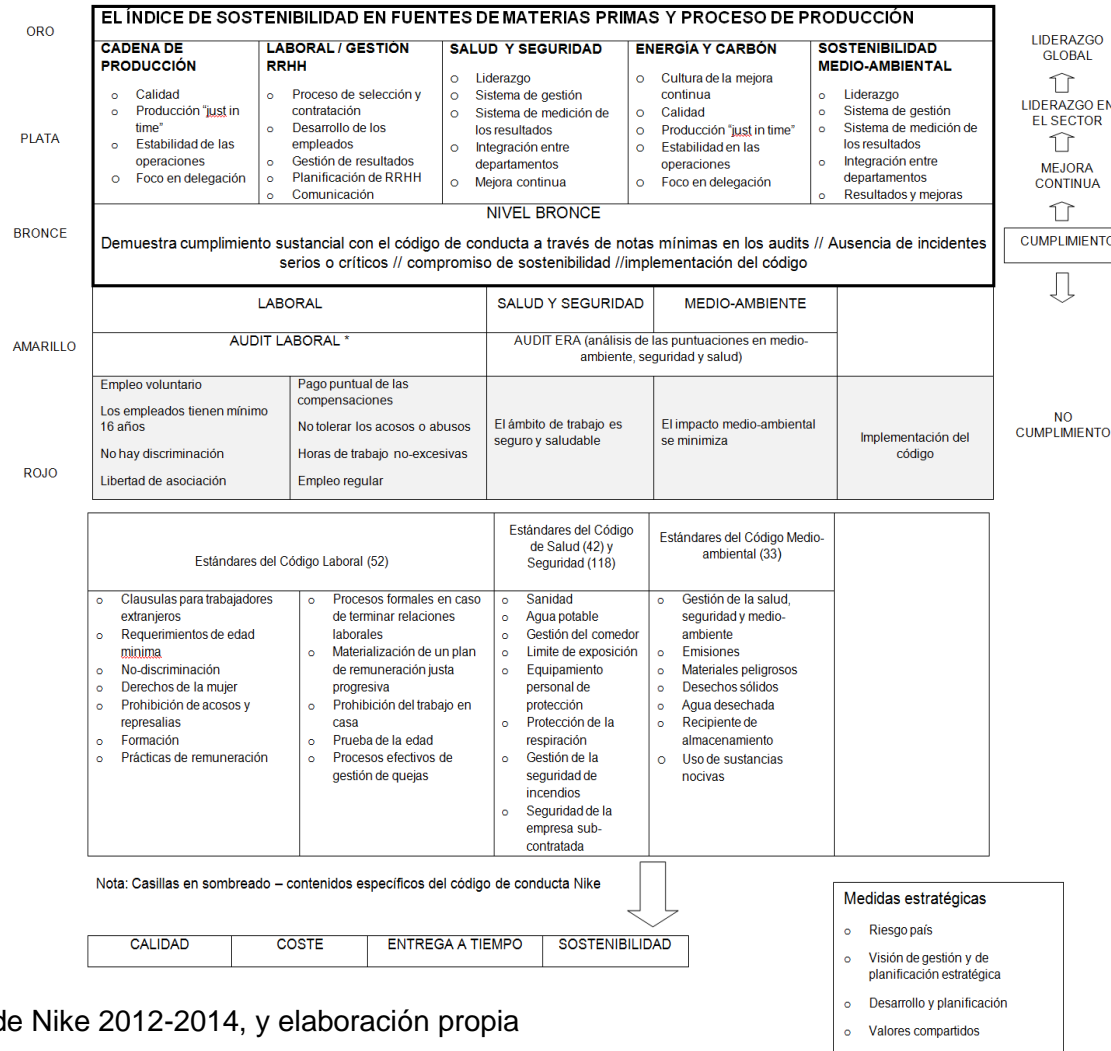
- Innovación en producto
- Flexibilidad y adaptación de la cadena de suministro y fabricación a las necesidades del cliente
- Tiendas propias de Nike que ofrezcan una experiencia de compra atractiva para los clientes, y al mismo tiempo, las tiendas tienen un diseño sostenible que permite ahorrar energía, reciclar los deshechos etc.

Figura 1-4. Metodología seguida por Nike para el desarrollo del Índice de de sostenibilidad de fuentes de materias primas y proceso de producción, desarrollado por Nike y aplicado a su cadena de suministro



Fuente: Memoria RSC de Nike 2012-2013, y elaboración propia

Figura 1-5. – Modelo del índice de sostenibilidad de fuentes de materias primas y proceso de producción, desarrollado por Nike y aplicado a su cadena de suministro



Fuente: Memoria RSC de Nike 2012-2014, y elaboración propia

8) Las dimensiones de la RSC

Ver en Tabla 1-13 cruce entre las dimensiones de la RSC en función de beneficiarios de la RSC y áreas de la RSC, que desarrolla Nike

Tabla 1-13. Dimensiones de la RSC según beneficiarios y áreas de la RSC que desarrolla Nike

		Áreas de la RSC			
		Nike	Medioambiente Sostenibilidad	Económico-Social Negocio	Educación y Formación
Dimensión según Beneficiarios De la RSC	Hacia dentro: Cadena de Suministro	<ul style="list-style-type: none"> * Minimizar el uso de substancia químicas en los procesos de fabricación de la cadena de suministro * Uso responsable del agua de las comunidades dónde trabaja la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> * Medidas para mejorar las condiciones laborales de los empleados en la cadena de suministro (mejoras en el nº de horas y la remuneración de los empleados de la cadena de suministro) * Programa para eliminar el trabajo forzoso de niños y mujeres en las fábricas de la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> * Programas de formación a la cadena de suministro, para motivar y desarrollar la educación y la cultura de los empleados de sus proveedores * Encuestas a los empleados de la cadena de suministro para identificar áreas de mejora en temas laborales y educacionales 	
	Hacia dentro: Empleados	<ul style="list-style-type: none"> * Programa para ahorrar y gestionar el consumo de energía eléctrica en las instalaciones de la Marca * Equipos de trabajo cuyo objetivo es diseñar productos innovadores que utilicen materias primas sostenibles 	<ul style="list-style-type: none"> * Donaciones de los empleados Nike en dinero, producto y en especie, a causas sociales * Creación de academias de verano, dónde los empleados Nike, que participan en el programa de voluntariado social, dan clases a jóvenes desfavorecidos (caso USA), para fomentar su inclusión e integración social 	<ul style="list-style-type: none"> * Plataforma Online de formación para el Equipo Global de Nike, que trabaja en distintos zonas del mundo con distintos escenarios económicos y culturales * Encuestas a los empleados para identificar áreas de mejora en la gestión y desarrollo profesional y social del equipo de trabajadores de Nike 	
	Hacia fuera: Clientes / Comunidad	<ul style="list-style-type: none"> * Centros de reciclaje en las tiendas Nike, dónde los consumidores pueden traer sus prendas y calzado para ser reciclados * Productos que contienen materia prima reciclada a partir de poliéster, algodón...reciclado, para hacer partícipe al consumidor de un consumo responsable 	<ul style="list-style-type: none"> * Apoyo financiero a jóvenes chicas adolescentes de comunidades desfavorecidas, para proyectos de emprendimiento e inclusión social * Diseño de productos con beneficios para la salud: zapatillas de deporte creadas para reducir las diabetes 	<ul style="list-style-type: none"> * Programa de formación y concienciación en prevención del HIV/ SIDA entre jóvenes * Organización de competiciones de desarrollo de productos de moda entre colegios (caso China) de comunidades donde está presente la Marca 	

Fuente: Memoria RSC de Nike 2012-2013, y elaboración propia

1.2. Análisis de contenido de las 16 marcas del sector moda rápida

1.2.1. Zara

A continuación, se detalla en análisis de contenido de las Memorias de RSC Inditex - Zara 2013 y 2014⁶

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

Dimensión Zara: Cadena de suministro sostenible

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Zara:

(1) Medio Ambiente

Acciones Gestión sostenible del Agua:

- Plan Maestro del agua en cadena de Suministro
- Gestión y ahorro del agua en la cadena de producción (vertido de sustancias químicas 0
- Bangladesh Water PaCT – selección de diez plantas para participar en varios talleres de sensibilización y reducción del consumo de agua y energía
- Guía de sustancias químicas de Zara para alcanzar el “vertido 0”: gestión adecuada de las sustancias químicas, el cumplimiento de la “Lista de Sustancias Restringidas” en producto, el fomento de la química verde

⁶ Fuente Memoria Inditex 2013 y Memoria Inditex 2014. Acceso Junio-Septiembre 2015 desde http://www.inditex.com/documents/10279/13717/Grupo_Inditex_Memoria_Anuar_2013.pdf/c7f9b034-5046-4143-a442-d4fae43d759a y https://www.inditex.com/documents/10279/13717/Inditex_+Memoria_Anuar_2014_web.pdf/5bef1508-9aa7-49df-80d5-5b46f4295ac6

Acciones Uso responsable de recursos naturales

- Programa para prevención de incendios en Bangladesh
- Reducir la huella de carbono de operaciones logísticas
- Sistema de Gestión Ambiental ISO 14001
- Zara ha llevado a cabo proyectos de compensación de emisiones mediante la reforestación de bosques

Acciones Fabricación responsable de productos

- Sello "Tested to Wear" - Metodología de auditoría social que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento con el "Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores" de Zara
- Sello "Clear and Safe to Wear" Protocolos de salud y seguridad de producto que recogen las mejores prácticas y más exigentes regulaciones en estas materias
- Se han desarrollado y reforzado los instrumentos de control para asegurar las actividades de identificación y control en todas las etapas de su aprovisionamiento que se venían desarrollando
- "Ready to Manufacture" (RTM) es el primer programa, a nivel mundial, de buenas prácticas de fabricación destinado a prevenir la generación de sustancias no deseadas durante la manufactura de los artículos
- Zara ha continuado su colaboración con la "Istanbul Ready-Made Garment Exporters' Association" (ITKIB), a través de su laboratorio EKOTEKS, para la implantación de los estándares Clear to Wear y Safe to Wear y la supervisión de su cumplimiento en los artículos producidos en Turquía

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Zara:

(1) *Cadena de Producción sostenible*

Acciones para Evitar el trabajo forzoso y de menores

- Desarrollo de “Plan de Prevención y Remediación del Trabajo de Menores” en aquellos casos que así se hiciera necesario
- Programa de cumplimiento para asegurar que todos los proveedores y fabricantes respetan los derechos humanos en sus operaciones
- Sello / Programa "Teams to Wear" - Filosofía y cultura empresarial que persigue la ética en el trabajo, el respeto a los demás y su diversidad, la honradez en todos los actos, la transparencia y la profesionalidad

Acciones – Evaluación y mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales

- En India - se ha diseñado, en colaboración con el National Institute of Fashion Technology (NIFT) de Nueva Delhi, un proyecto piloto que permite diseñar un área de trabajo para mujeres embarazadas y desarrollar equipos de protección individual más seguros e idóneos.
- Plan Integral de Auditorias Sociales en materia de Derechos Laborales, aplicadas a las instalaciones de los proveedores
- Auditorias sociales de los proveedores a través de programas específicos para: España, Brasil, Portugal, Turquía, China, Marruecos, India, Bangladesh
- Ethical Trading Initiative, en cuyo marco Zara ha participado activamente para la elaboración de unos principios generales que permitan aumentar los salarios en la cadena de producción
- Joint Turkey Programme, un programa innovador que busca mejorar la productividad y los sistemas de gestión involucrando a los trabajadores y a sus representantes, para fomentar un salario decente a los trabajadores
- Evaluación e identificación de potenciales aspectos de mejora en materia de prevención de incendios y seguridad estructural de los edificios.

- Creación de planes de evacuación y acciones de mejora para las fábricas a partir de las visitas y estudios realizados.
- En el campo de la seguridad y salud de los trabajadores, se ha completado la certificación OHSAS 18001 en todos los centros logísticos y fábricas del Grupo Zara en España
- En Marruecos, se han realizado 53 visitas específicas a fabricantes y proveedores para evaluar su cumplimiento en materia de salud y seguridad, principalmente en prevención de incendios
- Evaluación previa para potenciales proveedores y fábricas. Estas evaluaciones las realizan auditores internos y externos y se llevan a cabo sin preaviso. Solo aquellos que cumplen los requisitos establecidos por Zara en su Código de Conducta pueden formar parte de la cadena de suministro
- Zara trabaja agrupando a sus proveedores en clusters, que se definen como espacios de diálogo y cooperación multilateral para asegurar la Sostenibilidad en toda la cadena de producción.
- El Grupo cuenta con diez clusters en aquellas áreas geográficas donde su presencia es mayor y más significativa, esto es, España, Portugal, Marruecos, Turquía, India, Sudeste Asiático, Bangladés, China, Brasil y Argentina

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Zara:

(1) Formación y sensibilización de proveedores y fabricantes

Acciones de formación en sostenibilidad a los proveedores:

- Programa de formación y asesoramiento técnico a proveedores en cuanto al uso de productos químicos auxiliares en la cadena de producción
- Grupos de trabajo con proveedores y productores sobre Clear to Wear y Safe to Wear adaptados a las características geográficas,

tecnológicas, medioambientales y culturales de los distintos clústeres regionales de producción.

- 90 auditores internos y externos recibieron formación específica sobre las auditorías de pre-evaluación, con el objetivo de estandarizar sus prácticas y obtener resultados más fiables y precisos
- Jornadas de sensibilización sobre derechos laborales fundamentales y buenas prácticas, a las que asistieron más de 360 proveedores y fabricantes

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Zara

(1) Permanente fomento de la motivación del equipo

Acciones de Prácticas de Compras sostenibles

- Sesiones formativas en prácticas de compra sostenible a 241 empleados y equipos de compra internos

Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas

- Fomentar la gestión sostenibles y el reciclado de los deshechos procedentes de tiendas y oficinas de los empleados

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Zara:

(1) Permanente fomento de la motivación del equipo

Acciones de Conciliación familiar

- Programas de Conciliación Familiar

Acciones de Diversidad e Inclusión

- Iniciativas para fomentar el empleo
- Integración de personas con discapacidad en las tiendas
- Compromiso explícito con la igualdad y la no discriminación, negociando e impulsando planes de igualdad en todas las sedes
- Zara ha contratado de forma directa a un total de 299 personas con un grado de discapacidad igual o superior al 33%
- El centro logístico de Zara en Zaragoza alberga en sus instalaciones, un centro especial de empleo para la integración laboral de 30 personas con discapacidad física y psíquica
- El proyecto “For&From” desarrollado en España, tiene como objetivo la integración laboral de personas con discapacidad, a partir de la creación de una red de tiendas, en colaboración con entidades sociales, bajo el modelo de franquicia de Zara. El Grupo suministra ropa fuera de temporada que es puesta a la venta a precios competitivos por parte de estas organizaciones
- Proyecto “Jeunes”, que tiene como objetivo favorecer la inserción laboral de jóvenes desfavorecidos del área metropolitana de París

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Zara:

(1) Permanente fomento de la motivación del equipo

Acciones de formación profesional a los empleados

- Programas de formación a los empleados de Zara
- Atraer talento Internacional
- Programa de desarrollo profesional para la plantilla en tiendas: el desarrollo de una carrera en la estructura comercial o el traslado a

una de las centrales de compras con las que cuentan las cadenas del Grupo.

- Programa E-fashion - curso on-line de gestión del negocio de la moda- ha contado con más de 250 participantes.
- Plataforma Join-Fashion como emblema corporativo de su estrategia de reclutamiento

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Zara

(1) Medio-ambiente

Acciones para implicar al consumidor en el reciclado de sus prendas

- Desarrollo de centros de reciclaje para los clientes
- Fomentar la reutilización y el reciclado de productos textiles
- Uso y fin de vida del producto: re-utilizar las telas que sobran tras el proceso de fabricación, programa de re-dirección de las prendas a colectivos en situaciones difíciles

Acciones Ofrecer productos sostenibles

- Estándar de Salud de las prendas Zara "Clear to Wear"
- Estándar de Seguridad de las prendas Zara "Safe to Wear"
- Zara ha lanzado al mercado colecciones de algodón de cultivo ecológico bajo los estándares OE 100 y OE Blended Green Design
- Calzado Eco-Label: El objetivo de esta revisión es adaptar los criterios de evaluación de la Ecolabel a la realidad de la cadena

de valor del calzado y adaptar el proceso de obtención de la Ecolabel al modelo de negocio de la industria de la moda

- Higg Index -Se trata de un índice de sostenibilidad que permite evaluar el impacto ambiental y social de todas las etapas del proceso productivo textil, identificando oportunidades de mejora, y que permitirá al consumidor final tomar decisiones de compra sostenible

Acciones Experiencia sostenible del cliente en las tiendas

- Certificación sostenible de tiendas y sedes (LEED, BREEAM®).
- Eco-reformas de las tiendas para reducir consumo eléctrico un 30%
- Gestión Inteligente de los residuos de las tiendas

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Zara:

(1) Mejorar el bienestar comunitario

Acciones Apoyo ante catástrofes naturales

- Programa Brasil: ayuda en situaciones de emergencia de carácter humanitario, principalmente en lo relativo a comida y alojamiento.
- Programa Filipinas: Zara activó un plan de emergencia específico para paliar las consecuencias negativas del tifón Haiyan
- Programa México: Colaboración con la Cruz Roja México para apoyo a las víctimas de la tormenta tropical Ingrid y el huracán Manuel

Acciones Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Programa Brasil: Financiación de un proyecto a través del cual se creará un centro de referencia para atender a la población

inmigrante en materia de regularización, formación profesional e inserción laboral

- Programa India: Financiación de la investigación para la lucha contra las enfermedades endémica en Vaishali
- Programa Siria: Apoyo a Médicos sin Frontera, para intervenciones médicas en Siria
- Programa Asia / Cambodgia: La intervención tiene como objetivo garantizar la seguridad alimentaria y promover un modelo de desarrollo socio-comunitario sostenible. El proyecto ha contribuido a la mejora sanitaria, con especial dedicación a la salud materno-infantil y a la reducción de la malnutrición.
- Programa Brasil: Zara, en colaboración con autoridades locales, ha contribuido a la regularización de la población migratoria, con lo que se ha fomentado la formalización del trabajo de los inmigrantes en la industria textil
- Programa Turquía: Médicos Sin Fronteras (MSF), en colaboración con Zara, ha desarrollado un nuevo proyecto con el objetivo de proporcionar acceso a salud básica y salud mental a los refugiados sirios
- Programa India: Apoyo al proyecto de Médicos Sin Fronteras (MSF) para la lucha contra la desnutrición infantil
- Programa de fomento del empleo en España con personas en situación o riesgo de exclusión social; La continuidad de la colaboración entre Zara y Caritas en España tiene como objetivo desarrollar fórmulas que favorezcan la generación de empleo y que faciliten la incorporación al mercado laboral de las personas en mayor situación de vulnerabilidad.

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área Zara:

(1) Mejorar el bienestar comunitario

Acciones de formación a niños y mujeres de comunidades desfavorecidas

- Programas de emprendimiento social en España
- Programa en Bangladesh: Apoyo al desarrollo de las comunidades indígenas para la mejorar sus condiciones de vida, mediante la formación profesional y el desarrollo rural en zonas marginales.
- Programa de formación profesional en Bangladesh a adolescentes y mujeres que han abandonado los estudios
- Programa de formación técnica para jóvenes de América Latina dirigido a su integración en el mundo laboral
- Programa de formación a colectivos especialmente vulnerables de América Latina

Acciones de Apoyo a las artes y a la cultura

- América Latina: Programa trienal - desarrollado por Zara y la Fundación Entreculturas para el fomento de la educación y el empleo en América Latina.
- Zara ha seguido apoyando la Fundación Entreculturas, en distintos países de América del Sur. Gracias a este programa la población más vulnerable, víctima de los conflictos y la pobreza en esta región, ha recibido apoyo en la educación primaria y secundaria para jóvenes, formación de docentes, construcción y equipamiento de aulas, formación profesional y acceso a pequeños créditos para emprender negocios.

1.2.2. Nike

A continuación, se detalla en análisis de contenido de la Memoria de RSC Nike 2012-2013⁷

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiente de la RSC

Área Nike

(1) Medio-ambiente

(2) Trabajadores y Fábricas

Acciones Sostenibilidad medio-ambiental en las instalaciones de los proveedores

- Programas para gestionar y ahorrar energía en las instalaciones de los proveedores
- Programas para ahorro "y devolución" de agua limpia a las comunidades
- Caso China: Uso de energías renovables en instalaciones de los proveedores China

1.2. Área socio-económica de la RSC

Área Nike

(1) Trabajadores y Fábricas

Acciones de Trabajo y Remuneración Justa

- Desarrollo de Audits sociales (especialmente con relación al sistema de remuneración y horarios de trabajo), a las fábricas de la cadena de producción.

⁷ Fuente: Memoria de RSC Nike 2012-2013. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 vía http://www.nikeresponsibility.com/report/uploads/files/FY12-13_Nike_Inc_CR_Report.pdf

- Medidas para mejorar el número de horas y la remuneración de los empleados
- Fomentar el derecho a la "agrupación" / sindicatos de los empleados que trabajan en la cadena de suministro
- Desarrollo de Audits relacionados con las condiciones de trabajo, salud, higiene
- El desarrollo de Audits se centra en la cadena de producción localizada en: China, Indonesia, Malasia, Brasil, Turquía y Moldavia

Acciones de Salud y bienestar de los trabajadores de fábricas

- Caso Malasia: Audit de la fábrica del proveedor de Malasia, identificación de condiciones laborales inadecuadas de los trabajadores que puedan afectar su salud y medidas correctivas
- Caso Bangladesh: Revisión de la seguridad de las instalaciones de Bangladesh, tras colapso de una fabrica
- Caso Malasia: Audit de la fábrica del proveedor de Malasia, identificación de condiciones laborales inadecuadas de los trabajadores, y medidas correctivas

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Nike

(1) Trabajadores y Fábricas

Acciones de formación profesional a la cadena de suministro

- Programas de formación a los empleados de la cadena de producción, para motivar y retener al equipo
- Caso China: Fábrica con buenas prácticas de formación a los empleados, motivación, apoyo a empleados con necesidades especiales...

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la empresa (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Nike:

(1) Trabajadores y Fábricas

Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas

- Programa para ahorrar y gestionar el consumo de energía eléctrica en las instalaciones de Nike
- Equipos de trabajo cuyo objetivo es diseñar productos innovadores que utilicen materias primas sostenibles

2.2. Área social-económicas de la RSC

Área Nike

(1) Trabajadores y Fábricas

Acciones de Salud y Bienestar de los empleados:

- Beneficios laborales como: seguro de salud, de vida, planes de pensiones...

Acciones de Voluntariado de los empleados

- Donaciones de los empleados Nike en dinero, producto y en especie
- Voluntariado de los empleados para causas sociales (una de sus actividades más importantes, tienen 5 programas en desarrollo)

Acciones de Igualdad y Diversidad en el trabajo:

- Favorecer la igualdad de sexos en procesos de contratación
- Favorecer el desarrollo profesional de mujeres a niveles directivos

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Nike

(1) Personas y Cultura

Acciones de Formación profesional a los empleados:

- Plataforma Online de Training para el Equipo Global de Nike
- Creación de academias de verano, dónde los empleados Nike, que participan en el programa de voluntariado social, dan clases a jóvenes desfavorecidos (caso USA), para fomentar su inclusión e integración social
- Encuestas a los empleados para identificar áreas de mejora en la gestión y desarrollo profesional y social del equipo de trabajadores de Nike

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la empresa (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Nike

(1) Medio-ambiente

Acciones - Favorecer que los clientes reciclen:

- Centros de reciclaje en las tiendas Nike, dónde los consumidores pueden traer sus prendas y calzado para ser reciclados
- Productos que contienen materia prima reciclada a partir de poliéster, algodón...reciclado, para hacer partícipe al consumidor de un consumo responsable
- Packaging responsable y respetuoso con el medio ambiente, que posteriormente el cliente puede reciclar

3.2. Área social-económica de la RSC

Área Nike

(1) Comunidad

Acciones – Apoyo a la salud y bienestar de la sociedad

- Apoyo económico a organizaciones que luchan e investigan el cáncer
- Aportaciones económicas y en productos a distintas organizaciones non-lucrativas, para el apoyo a enfermos de SIDA

Acciones – Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Participación en grupos de trabajos para el desarrollo de un sistema que fomente la práctica del deporte hasta niveles profesionales, entre los jóvenes deportistas
- Apoyo a organizaciones sin ánimo de lucro para desarrollar las infraestructuras necesarias para llevar agua potable a comunidades desfavorecidas
- Apoyo económico para la protección y desarrollo de comunidades indígenas de EEUU
- Programas de apoyo y desarrollo de la mujer en África; desde programas de formación a apoyo económico para el desarrollo de su negocio

3.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Nike

(1) Personas y Cultura

Acciones de formación y educación en nutrición y deporte

- Programas para ayudar a jóvenes a estar informadas y formadas frente a la sociedad

- Varios programas para fomentar la práctica de deporte en los colegios
- Alianza entre Nike y Michelle Obama para desarrollar programas de nutrición y formación en la práctica de deportes en escuelas de EEUU

1.2.3. H&M

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria H&M 2013 y 2014⁸

Introducción a la estrategia de RSC de H&M

Para definir las principales dimensiones de la estrategia de RSC de H&M, la marca ha desarrollado una encuesta online a sus empleados y consumidores. El formato de dicha encuesta se ha basado en el Área “Social de Ayuda al desarrollo” de las Naciones Unidas, y se ha desarrollado con el apoyo de un panel de expertos en RSC.

Fruto de este trabajo, H&M define 3 dimensiones de la RSC principales de su RSC: Agua, Mujeres y Educación

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área H&M:

(1) Uso Responsable de Recursos Naturales

(2) Ser inteligente en la gestión medio-ambiental

Acciones de Gestión sostenible del Agua:

- Fomentar la participación de proveedores en programas de ahorro de energía
- Gestión del agua de manera sostenible
- Desarrollo de proyectos especiales en China y Bangladesh, para gestión responsable del agua

⁸ Fuente: Memoria RSC 2013 y 2014. Acceso entre Junio y Septiembre 2015 desde http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202013_en.pdf y http://sustainability.hm.com/content/dam/hm/about/documents/en/CSR/reports/Conscious%20Actions%20Sustainability%20Report%202014_en.pdf

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Gestión y reducción del uso de sustancias químicas dañinas con el medio ambiente
- No usar materias primas de sitios / fuentes no –seguras
- Logística Sostenible
- Incrementar el uso de materiales sostenibles y procedente de "fuentes certificadas" en la fabricación de prendas

1.2. Área social-económica de la RSC

Área H&M:

(1) Elegir y Recompensar a los Partners

Acciones de Trabajo y Remuneración Justa

- Programa de sueldos y remuneración justa para los trabajadores de fábricas en Bangladesh, China, Turquía, India y Cambodgia
- Programas para evitar el trabajo forzado de mujeres en India

Acciones de Evaluación y mejora de las fábricas en sostenibilidad y en condiciones laborales

- Desarrollo de audits sobre sus prácticas de negocio sostenible de proveedores y de los sub-proveedores (de los proveedores)
- "Recompensar" a proveedores sostenibles con continuidad en el negocio
- Firma de Códigos de Conducta x todos los proveedores
- Foco en Bangladesh >> Proyecto y supervisión para asegurar que las instalaciones / fábricas son seguras

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área H&M

(1) Fundación Sostenible entorno a “Agua, Educación y Mujeres”

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Programas de formación en buenas prácticas de sostenibilidad para los proveedores
- Formación a granjeros para que practiquen agricultura sostenible

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

No se identifican acciones específicas para éste área

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área H&M

(1) Ser ético

Acciones de Diversidad e Inclusión Laboral

- Fomentar el respeto de los Derechos Humanos
- Evitar discriminaciones en los procesos de selección y en el lugar de trabajo
- Fomentar la diversidad e igualdad en el trabajo

Acciones de Comunicación y Bienestar de los empleados

- Fomentar la satisfacción con el lugar de trabajo
- Fomentar buenas relaciones entre el equipo interno / empleados

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área H&M:

(1) Fundación Sostenible entorno a “Agua, Educación y Mujeres

Acciones de Formación a los empleados:

- Programa de formación “GROW” – para el desarrollo profesional dentro de la empresa

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área H&M

(1) Moda para consumidores sostenibles

(2) Marketing Responsable

Acciones – Ofrecer a los consumidores productos sostenibles:

- Utilizar materias primas en la fabricación de los productos que procedan de fuentes sostenibles; y que luego permitan reciclar los productos
- Utilizar Packaging y bolsas que sean reutilizables o reciclables

Acciones – Fomentar que los consumidores reciclen prendas

- Reciclar deshechos
- Fomentar reciclaje en las tiendas
- Implantar puntos de recogida de prendas usadas, en las tiendas
- Etiquetar las prendas con instrucciones para "lavado y cuidado responsable"
- Cerrar el círculo (closing the loop) – maximizar el reciclado de las prendas y calzado, y re-utilizarlo para nuevos productos

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas

- Reducción del consumo de electricidad en Tiendas H&M
- Incrementar uso el uso de energía procedente de fuentes sostenibles

Acciones - Marketing Sostenible y Responsable para los consumidores:

- Desarrollo de campañas de comunicación para concienciar a los consumidores en reciclar y reutilizar sus prendas⁹
- Cumplir y respetar los términos de privacidad
- Compromiso con desarrollar publicidad no – engañosa

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área H&M

(1) Fortaleciendo Comunidades

(2) H&M Fundación Responsable: Agua, Mujeres y Educación

Acciones – Apoyo ante catástrofes naturales

- Donaciones en dinero ante catástrofes naturales
- Donación de prendas para personas afectadas por catástrofes naturales
- Trabajo con organizaciones sin ánimo de lucro, para llevar agua potable a comunidades afectadas por catástrofes naturales

Acciones – Creación de empleo para mujeres de comunidades desfavorecidas

- Crear y fomentar la creación de puestos de trabajo para mujeres

⁹ Por ejemplo, la compañía H&M Close de Loop; fuente consultada el 23.09.15. <https://www.youtube.com/watch?v=s4xnyr2mCul>

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área H&M

(1) Fortaleciendo Comunidades

(2) H&M Fundación Responsable: Agua, Mujeres y Educación

Acciones de educación y formación a niños y mujeres de de comunidades desfavorecidas

- Programas de formación "temprana" para niños
- Formación para mujeres de países en zona de desarrollo
- Formar a niños y adolescentes en buenas prácticas de higiene

Acciones de adecuación de centro de estudios y escuelas

- Adecuación de las escuelas en términos sanitarios, de higiene y de material escolar

1.2.4. Mango

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria Mango 2013¹⁰

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

Dimensión Mango: Cadena de suministro y proveedores

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Mango:

(1) Aspectos medio-ambientales

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Control del uso de sustancia químicas en prendas y complementos
- Acuerdo con Green Peace para gestionar conjuntamente el uso de sustancia nocivas en la fabricación de prendas

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Mango: (1) Cadena de Suministro y proveedores

Acciones para Evitar el trabajo forzoso y de menores

- Programas de prevención del trabajo infantil y forzado, especialmente en China y Turquía
- Audits en las fábricas de prendas para detectar irregularidades de las prácticas de RSC hacia los empleados de las fábricas
- Programas para asegurar la salud y bienestar en el trabajo

¹⁰ Fuente: Memoria RSC Mango 2013. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde <http://www.mango.com/web/oi/servicios/company/ES/empresa/pdf/mem2013.pdf>

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Mango (1) Cadena de Suministro y proveedores

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Formación a los proveedores, para que a su vez, ellos usen técnicas de RSC en sus fábricas

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

No se identifican acciones específicas para éste área

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Mango

(1) Área Social Laboral

Acciones de Conciliación Familiar

- Facilidades para bajas maternas y paternas
- Flexibilidad horaria para conciliar trabajo y vida familiar
- Subvención para comedores escolares de los niños
- Transporte colectivo gratuito en horas clave, para facilitar el dejar y recoger a niños del colegio

Acciones de Motivación, Fidelización y Continuidad en el trabajo

- Diálogo permanente para identificar áreas de mejora con los empleados
- Fomentar la continuidad en la empresa
- Facilitar la movilidad en el trabajo

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Mango:

(1) Área Social-Laboral

Acciones de Formación a los empleados:

- Plan de acogida on the job “Diseña tu futuro en MANGO”
- Entrevistas de Desarrollo anuales ayudan a los responsables a desarrollar y acompañar de forma constante a cada persona de su equipo
- Plan de Desarrollo Directivo para aquellas promociones a puestos de responsabilidad

Acciones para Promover Jóvenes Talentos:

- Programa de formación en el negocio Retail, con jóvenes talentos que son estudiantes de MBA de las mejores escuelas de negocios internacionales.

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Mango:

(1) Aspectos medio-ambientales

(2) Relaciones con la sociedad y los clientes

Acciones – Construir comunidades sostenibles

- En Brasil, Mango colabora con distintas empresas de cerámica que utilizan recursos renovable procedentes de la re-población forestal para construir pilares, ladrillos
- En Vietnam, Mango colaboró en la construcción de 2 mini-centrales hidroeléctricas, que proporciona electricidad a los pueblos cercanos

- En India, Mango colabora en un proyecto cuyo objetivo es aumentar la capacidad de la red de distribución así como sustituir una cantidad equivalente de energía eléctrica proveniente de combustibles fósiles.

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas

- Optimización del uso de agua y de energía en las tiendas y centros de trabajo de Mango
- Uso de materiales sostenibles en la construcción y decoración de las tiendas

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Mango

(1) Relaciones con la Sociedad y los Clientes

Acciones – Apoyo a comunidades desfavorecidas

- MANGO ha financiado la construcción de 50 viviendas y una escuela en Anantapur, India. La vivienda es un proyecto fundamental en el programa de esta fundación ya que devuelve la dignidad a personas que hasta entonces vivían en condiciones precarias
- Apoyo a Médicos sin Fronteras en distintos países
- MANGO ha financiado la construcción de 9 viviendas en Alamata (Etiopía), destinadas a mujeres con niños a su cargo
- MANGO ha colaborado con la fundación CASIP en la atención integral ofrecida a desfavorecidos dando apoyo social de carácter integral en residencias de ancianos y grupos familiares en Francia
- Colaboración y voluntariado en casas de acogidas de niños

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área Mango

(1) Apoyo a la Sociedad y a los Clientes

Acciones de educación y formación a personas de comunidades desfavorecidas

- MANGO ha colaborado con la organización CASALS INFANTS informando y orientando a jóvenes en riesgo de exclusión social mediante visitas formativas que se realizan en las instalaciones Mango
- Colaboración con la Fundación EXIT orientando e informando a jóvenes en vías de inserción laboral sobre los requisitos y las características de los diferentes puestos de trabajo disponibles en el Mercado
- Financiación de becas formativas para jóvenes desfavorecidos de Turquía
- Financiación de becas formativas para estudiar textil y confección

Acciones de adecuación de centro de estudios y escuelas

- MANGO ha comprado un autobús escolar para ANKUR un orfanato con 210 niñas en los suburbios de Bombay, que trabaja con niñas abandonadas de las calles de la ciudad.
- Financiación para construir una escuela en Anantapur, India

1.2.5. Benetton

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria Benetton 2014¹¹

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

Dimensión Benetton; “Cadena de Suministro”

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Benetton:

(1) Cadena de Suministro Sostenible

Acciones de Trazabilidad de Materias Primas y Procesos de Fabricación

- Proyectos para asegurar la sostenibilidad de las materias primas utilizadas por la cadena de fabricación y sus sub-proveedores
- Proyecto de identificación y audit de todas las empresas que entran en el proceso de fabricación

Acciones de Fabricación sostenible de productos

- Colaboración con Greenpeace en el proyecto “Detox”, para eliminar el uso de sustancias nocivas en los procesos de fabricación
- Colaboración en la investigación para el desarrollo de nuevos tejidos más fáciles de cuidar / lavar; y que así permiten ahorrar agua

1.2. Área socio-económica de la RSC

Área Benetton

(1) Cadena de Suministro Sostenible

(2) Compromiso con Bangladesh

Acciones para Evitar el trabajo forzoso y de menores

¹¹ Fuente: Memoria RSC Benetton 2014. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 a través de <http://www.benettongroup.com/sustainability/>

- Regulaciones para evitar trabajo infantil
- Regulaciones para evitar trabajo forzoso

Acciones de Trabajo y Remuneración Justa

- Horario laboral justo
- Remuneración justa

Acciones de Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y en condiciones laborales

- Una de las áreas estratégicas de RSC para Benetton – la marca colabora con distintas organizaciones locales para ofrecer apoyo a las víctimas y a sus familias
- Apoyo médico a las víctimas del incidente Rana Plaza
- Adecuación de hogares y apoyo material y financiero a las víctimas del Rana Plaza

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Benetton (1) Compromiso con Bangladesh

Acciones de formación profesional

- Apoyo escolar para los niños de las familias víctimas del incidente Rana Plaza
- Apoyo a la inserción laboral para las víctimas del incidente Rana Plaza

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

En el caso de la Marca Benetton, no se identifican ningún tipo de acciones de RSC hacia dentro de la organización, es decir, hacia los empleados de la empresa

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Benetton

(1) Sobre nuestros productos

Acciones – Ofrecer a los consumidores productos sostenibles:

- Proyecto "Dress Safely" - línea infantil de ropa con etiqueta "Eco-Safe", ropa sin sustancia tóxicas
- Desarrollar prendas que utilicen el algodón Orgánico
- En cuanto a telas de origen animal (por ejemplo, lana), estas telas provienen de granjas sostenibles, donde se asegura el buen trato a los animales

Acciones – Concienciar a la sociedad sobre asuntos medio-ambientales y de sostenibilidad, implicando al consumidor

- Proyecto en RIO de Janeiro: Rio +20 Turn your world around, con foco en formar y concienciar a las personas en cuidado y sostenibilidad del medio ambiente

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Benetton

(1) Compromiso Social

Acciones – Concienciación de la sociedad frente a la igualdad y diversidad

- Colaboración con las Naciones Unidas para el desarrollo de campañas de comunicación con el objetivo de concienciar a los consumidores y promover la tolerancia hacia distintas culturas, la no-discriminación y la integración de dichas personas
- Campaña con las Naciones Unidas, contra la violencia domestica, contra las mujeres
- Campañas para promover los derechos humanos

Acciones – Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Programas para estimular la creación de empleo entre los jóvenes
- Programa Volunteers in Colors en colaboración con United Nations
- Programa Food for Life - apoyo alimentario a personas desfavorecidas
- En África: Programa Africa Works - programa de micro-créditos

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área Benetton

(1) *Compromiso social*

Acciones de concienciación en el empleo de jóvenes, con la participación activa de los consumidores a través de campañas de comunicación globales

- Programas para estimular la creación de empleo entre los jóvenes
- Proyecto Fabrica - dónde jóvenes de varias culturas se reúnen para trabajar conjuntamente e intercambiar experiencias profesionales inter-culturales

- Campañas de comunicación (por ejemplo, Unemployee of the Year), con implicación activa de los consumidores, para concienciar y fomentar la contratación de jóvenes; y posterior financiación de 100 proyectos profesionales de jóvenes promesas
- Campañas digitales que implican a los consumidores en intercambiar “noticias” y novedades en temas de igualdad de género, como fomentar la multi-culturalidad etc.

1.2.6. C&A

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria C&A 2012 – 2013 y entorno online, siempre actualizado con últimas noticias y novedades en RSC¹²

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área C&A:

(1) Suministro sostenible

Acciones de Gestión Sostenible del Agua

- Identificación de los puntos débiles en la gestión del agua, a lo largo de la cadena de suministro
- Programas para el uso responsable del agua en las comunidades dónde los fabricantes desarrollan su actividad
- Programas para vertidos cero de sustancias dañinas en el agua

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Gestión y reducción del uso de sustancias químicas dañinas en los procesos de producción
- Consolidación de las políticas de materias primas utilizadas en los procesos de fabricación

1.2. Área social-económica de la RSC

Área C&A

(1) Vidas Sostenibles

(2) Apoyando las comunidades locales

Acciones para Evitar el trabajo forzoso y de menores

¹² Fuente Memoria RSC C&A 2012 – 2013 y Entorno online RSC. Acceso Junio-Septiembre 2015 desde <http://www.c-and-a.com/uk/en/corporate/company/sustainability/>

- Programas para identificar el trabajo forzoso de mujeres, y acciones de apoyo para que las víctimas de abusos laborales puedan encontrar nuevos trabajos

Acciones de Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y en condiciones laborales

- Fortalecimiento del sistema global de C&A en términos de derechos humanos y seguridad en el trabajo
- Revisión y lanzamiento de un nuevo Programa de Seguridad en el trabajo para sus fábricas
- Programas de modernización y en consecuencia, de mejora laboral, en las fábricas de la cadena de suministro, que tienen como resultado menos horas de trabajo y menos esfuerzo físico por parte de los trabajadores

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área C&A

(1) Vidas Sostenibles

(2) Apoyando las comunidades

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Programas de formación en fabricación sostenible y responsable para los trabajadores de fábricas de China e India, por voluntarios de las sedes europeas de C&A

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área C&A:

(1) Operaciones Verdes

Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas

- Optimización del transporte interno, entre sedes – almacenes – tiendas, para ahorrar combustible y reducir las emisiones de CO2
- Reducción del consumo de agua y energía en las oficinas de C&A Europa

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área C&A:

(1) Los empleados – el principal valor de la marca

Acciones de Diversidad e Inclusión Laboral

- Fomentar la multi-culturalidad en los procesos de selección
- Fomentar la igualdad y la no-discriminación en el trabajo
- Sesiones de trabajo con empleados de distintas sedes internacionales de C&A para intercambiar realidades de negocio de distintos mercados

Acciones de Comunicación y Bienestar de los empleados

- Creación de Jornadas y puntos de encuentro para que los empleados intercambien ideas, iniciativas, propuestas de mejora etc.
- Fomentar buenas relaciones entre el equipo interno / empleados
- Desarrollo de varios canales de comunicaciones online a nivel interno

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área C&A

(1) Los empleados – el principal valor de la marca

Acciones de Formación a los empleados:

- Lanzamiento de dos Programas de Desarrollo de Talentos
- Desarrollo de una “academia” a nivel interno, para los líderes de tiendas y que pretende formarlos en competencia de liderazgo

que luego puedan practicar con sus equipos de empleados en tiendas

Área de Acciones para concienciar a los empleados en temas de sostenibilidad

- Proyecto “RE-Imagine in action” – los empleados de C&A están invitados a visitar tiendas de la marca y entender las acciones de sostenibilidad que se desarrollan en las tiendas; y que luego puedan trasladar y aplicar a sus hogares
- Proyecto “Design Challenge” hacia los consumidores – grupo de trabajo de jóvenes diseñadores, que re-interpretan prendas clásicas de la marca, incluyendo un componente de sostenibilidad. Utilizando canales de comunicación online internas, los empleados pueden votar que diseño es el que más les gusta, y los diseños ganadores se incluyen en nuevas colecciones de la marca

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área C&A

(1) Productos sostenibles

Acciones – Ofrecer a los consumidores productos sostenibles:

- Utilizar pinturas sostenibles en las prendas
- Compromiso en usar materias primas procedentes de fuentes animales, como el cuero, de fuentes sostenibles
- Las prendas se fabrican siguiendo estándares del "Global Organic Textile Standard"

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas

- Re-Lanzamiento de prendas clásica de la marca, pero fabricadas con algodón orgánico; y desarrollo de campañas de

comunicación en tiendas para dar a conocer al consumidor esta colección sostenible

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área C&A

(1) *Vidas sostenibles*

(2) *Apoyo a comunidades locales*

Acciones de Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Donaciones en dinero a víctimas de inundaciones en India
- Colaboración con Save the Children Nepal, tras el terremoto de Abril 2015
- Donaciones a Save the Children para apoyo a la actividad médica de la organización en Sierra Leone, tras el brote de ébola
- Colaboración con Save the Children para apoyo a madres de comunidades desfavorecidas que tienen a su cargo niños
- Colaboración con Save the Children en las tiendas C&A, permitiendo así que los empleados the Save the Children interactúen con consumidores y les implique en sus actividades
- Apoyo y donaciones para las víctimas de la guerra de Siria

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área C&A

(1) *Vidas sostenibles*

(2) *Apoyo a comunidades locales*

Acciones de educación y formación a niños de comunidades desfavorecidas

- Programas de becas para niños y jóvenes de comunidades desfavorecidas

Acciones de educación y formación en sostenibilidad implicando al cliente de manera activa

- Proyecto “Design Challenge” hacia los consumidores – grupo de trabajo de jóvenes diseñadores, que re-interpretan prendas clásicas de la marca, incluyendo un componente de sostenibilidad. Utilizando redes sociales y canales de comunicación online, los consumidores pueden votar que diseño es el que más les gusta, y los diseños ganadores se incluyen en nuevas colecciones de la marca

1.2.7. Top Shop

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria RSC 2014¹³

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Top Shop

(1) *Nuestros Productos*

Acciones de Re-Shoring¹⁴:

- La marca destaca por su proyecto “Made in UK”, apostando por mover su cadena de suministro y producción al país de origen de la marca (en este caso Reino Unido)

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Top Shop

(1) *Nuestras Comunidades*

Acciones Trabajo y Remuneración Justa

- Programa "Benefits for Business and Workers", cuyo objetivo fue mejorar condiciones de trabajo, horarios, remuneración justa.
- Remuneración Justa
- Libertad de asociación
- Trabajar con las fábricas para asegurar prácticas legales de contratación de personas
- Fomentar la movilidad en el trabajo de la cadena de suministro y el tele-trabajo

¹³ Fuente Memoria RSC 2014. Acceso Junio-Septiembre 2015 desde <http://www.arcadiagroup.co.uk/fashionfootprint/downloads/downloads>

¹⁴ Se trata de la localización de la producción, apostando por reforzar la RSC con la cadena de suministro de forma localizada, más cerca del país de origen de la marca

Acciones de Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y en condiciones laborales

- Desarrollo de Audits para identificar riesgos e incumplimientos en temas de seguridad, en las fábricas de la cadena de producción
- Firma del acuerdo Fire & Safety Bangladesh, tras el incidente de Rana Plaza

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Top Shop

(1) Nuestras comunidades

Acciones de formación profesional para la cadena de suministro

- Programa (conjuntamente con otras Marcas), para mejorar la productividad y eficiencia en las fábricas, ofreciendo formación a los trabajadores

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Top Shop:

(1) Impacto de la Moda en el Medio-Ambiente

Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas

- Obtención de certificados y reconocimiento por entidades públicas de referencia en cuanto al ahorro de energía, reducción del uso de energía eléctrica en las oficinas de Top Shop. En este sentido, la marca obtiene la certificación ISO 50001
- Reducción del consumo de CO2 en el transporte interno desde almacenes a tiendas
- Reducir al máximo la impresión en papel

Acciones para reducir la huella y el impacto sobre el medio-ambiente

- Desarrollo de la “Semana de la Concienciación Verde”, para formar y concienciar a los empleados de las tiendas en temas de sostenibilidad que luego se puedan aplicar en las tiendas
- Focus Group con los empleados, para generar ideas de cómo ser más sostenibles y proteger al medio-ambiente

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Top Shop:

(1) Impacto de la Moda en la sociedad

Acciones de Voluntariado

- Empleados que trabajan como voluntarios en impartir comida a personas desfavorecidas
- Empleados voluntarios para ofrecer formación a niños de comunidades desfavorecidas
- Voluntariado para apoyar a las personas con cáncer de mama

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Top Shop

(1) Impacto de la Moda en la sociedad

Área de Acciones para concienciar a los empleados en temas de sostenibilidad

- Formación a los empleados (multi-departamental), en temas de comercio sostenible y ético
- Formación en seguridad en el trabajo

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área C&A

(1) Nuestro medio-ambiente

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas

- 94% de la energía eléctrica que se utiliza en tiendas proviene de fuentes sostenibles
- Reducción de los desechos, colaborando con distintas entidades para llevarles ropa para reciclado

Acciones – Ofrecer productos sostenibles a los clientes

- Lanzamiento de una colección de ropa up-cycled
- Fomentar el uso de algodón procedente de fuentes sostenible en las colecciones de ropa

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Top Shop

(1) Nuestras Comunidades

Acciones de Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Colaboración con Fashion Targets Breast Cancer, apoyo a la lucha contra el cáncer de mama
- Colaboración con The Red Lippy Project, para apoyar la detección temprana del cáncer de cuello de útero
- Apoyo a mujeres de India, que han sido víctimas de abusos y tráfico humano

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área Top Shop

(1) Nuestras Comunidades

Acciones de educación y formación a niños de comunidades desfavorecidas

- Aportaciones económicas a ONGs que ayudan a niños desfavorecidos de la India a seguir sus estudios

Acciones de educación y formación profesional en el sector de la moda

- Apoyo a Fashion Retail Academy Reino Unido - escuela de moda de Reino Unido
- Apoyo financiero a jóvenes talentos del sector moda, para que elijan una carrera en el sector de moda y retail
- Apoyo a que jóvenes talentos desarrollen modelos de ropa para personas con sobre-peso

1.2.8. Primark

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Entorno Online de RSC Primark siempre actualizado con últimas noticias y novedades en RSC¹⁵

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Primark:

(1) Medio Ambiente

Acciones de Gestión Sostenible del Agua

- Programas para China y Bangladesh, para el uso responsable del agua y devolución a la comunidad de agua limpia
- Vertido cero de sustancias químicas en el agua de las comunidades

Acciones Fabricación responsable de productos:

- En China, fomentar las prácticas de gestión sostenible de sustancias químicas
- Programas para fomentar el uso de algodón orgánico en los procesos de fabricación

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Primark

(1) Derechos laborales

(2) Comunidades

¹⁵ Fuente Entorno online RSC Primark. Acceso Junio-Septiembre 2015 desde <http://www.primark.com/en/our-ethics>

Acciones de Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y en condiciones laborales

- Desarrollo de Audits sociales y éticos en las fábricas de la cadena de producción, para verificar el cumplimiento de estándares internacionales de trabajo
- Participación en programas para concienciar y formar a los empleados en prevención de incendios, especialmente en Bangladesh
- Programas para comunicar e informar a los empleados sobre los derechos de los trabajadores

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Primark

(1) Derechos laborales

(2) Comunidades

Acciones de formación para la cadena de suministro

- Apoyo y subvención para la formación de los trabajadores de India
- Formación a los granjeros de algodón, para que practiquen una agricultura sostenible
- Formación a mujeres que trabajan en las fábricas Primark, en temas de salud
- Apoyo a los hijos e hijas de trabajadores para poder seguir sus estudios
- Formación a los trabajadores de fábricas en temas de gestión financiera, bancos etc. / particularmente, ayudarles a abrir cuentas bancarias

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

2.2. Área socio-económica de la RSC

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Sin datos – no se identifica

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Primark

(1) Tiendas sostenibles

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas

- Programa de Audit del nivel de consumo eléctrico en las tiendas, y mejoras a implementar
- Puesta en práctica de un nuevo plan Build Green Standard, para construir tiendas Primark sostenibles
- Prácticas de gestión de residuos procedentes de tiendas sostenible

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Primark

(1) Comunidades

Acciones de Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Colaboración con la Newlife Foundation, quién ofrece apoyo (donación de ropa) a familiares con niños con enfermedades terminales

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC - Sin datos – no se identifica

1.2.9. GAP

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria GAP 2011 – 2012¹⁶

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área GAP:

(1) Medio-ambiente

Acciones de RSC – Uso responsable de recursos naturales

- Aprender a medir y analizar la huella medio-ambiental en las instalaciones de los proveedores
- Reducción del efecto invernadero
- Programa para reducir los desechos de los procesos de producción

Acciones de RSC – Gestión Responsable del Agua

- Desarrollo de audits para valorar el uso de agua de las comunidades
- Programa Water Quality Programme – con estándares de uso del agua en el proceso de fabricación de vaqueros GAP

1.2. Área social-económica de la RSC

Área GAP

(1) Comunidad

(2) Derechos Humanos

¹⁶ Fuente Memoria RSC GAP 2011 – 2012 Acceso Junio-Septiembre 2015 desde <http://www.gapinc.com/content/csr/html/report-builder.html>

Acciones para Evitar el trabajo forzoso y de menores

- Para la Cadena de Producción de Bangladesh y China, GAP desarrolla acciones para prevenir el trabajo infantil, los horarios abusivos, la retribución injusta...

Acciones de Evaluación y Mejora de las fábricas en sostenibilidad y en condiciones laborales

- Auditoria para detectar incumplimientos en la práctica de Derechos Humanos
- Auditoria y revisiones de las fábricas de Bangladesh, para que cumplan los requisitos de seguridad
- Gap colabora con Better Work in Cambodia, Haiti, Indonesia, Jordan, Lesotho, Nicaragua, and Vietnam para revisar más de 90 fabricas y asegurar condiciones justas de trabajo
- Revisión y lanzamiento de un nuevo Programa de Seguridad en el trabajo para sus fábricas
- Programas de modernización y en consecuencia, de mejora laboral, en las fábricas de la cadena de suministro, que tienen como resultado menos horas de trabajo y menos esfuerzo físico por parte de los trabajadores
- Ayuda a las víctimas del Rana Plaza y otros incidentes

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área GAP

(1) Derechos humanos

Acciones de formación en RSC y sostenibilidad para la cadena de suministro

- GAP trabaja conjuntamente con Global Social Compliance Programme (GSCP) y otros retailers del sector moda, para crear y formar a la cadena de producción en sistemas de gestión de

recursos humanos, y ayudarles a cumplir con los estándares solicitados y mejorar sus resultados en RSC y sostenibilidad

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Sin datos / no se identifica

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área GAP:

(1) *Comunidad*

(2) *Diversidad e Inclusión*

Acciones de Diversidad e Inclusión Laboral

- Programas para fomentar la contratación de personas de distintas culturas
- Programas para evitar la discriminación en el trabajo
- Programas para promover la diversidad en el empleo:
 - 1) African American Networking Group
 - 2) Asians Supporting Inclusion and Awareness
 - 3) Gap Gay Employees, Allies & Resources
 - 4) Honoring Our Latino/Hispanic Ancestry

Acciones de Voluntariado de los empleados

- Los empleados GAP ofrecen voluntariamente dar formación a jóvenes desfavorecidos

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área GAP

(1) Desarrollo profesional

Acciones de Formación profesional de los empleados

- Programas para desarrollo del liderazgo
- Programas de "intercambio" entre empleados
- Mindspark - programa dónde 30-40 de los empleados más inteligentes desarrollan soluciones para los retos de GAP
- Gap Inc.'s Retail Academy – Los empleados pueden elegir distintas opciones de formación en el sector Retail

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área GAP

(1) Medio Ambiente

Acciones – Ofrecer productos sostenibles a los consumidores

- Fabricación de productos siguiendo el Higg Index – una herramienta que permite a la empresa evaluar los materiales, productos, instalaciones y procesos de fabricación en términos de su impacto medio-ambiental
- GAP ha desarrollado una el Sustainable Fiber Toolkit, una herramienta que permite medir el impacto medio-ambiental de las fibras utilizadas

Acciones – Crear comunidades sostenibles

- GAP ha colaborado con el ayuntamiento de San Francisco para elaborar un plan para reducir las emisiones de CO2 de la ciudad

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área GAP

(1) Comunidad

Acciones de Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Apoyo de niños de comunidades desfavorecidas de EEUU para que puedan tener acceso a cultura y ocio, por ejemplo, ir al cine de manera gratuita
- Apoyo a la ciudad de Detroit, para fabricar guitarras con materiales reciclados
- Apoyo a proyectos para reducir el bullying / el maltrato entre alumnos de escuelas de EEUU
- The Liberia Pure Honey Project - proyecto fotográfico para recaudar fondos y apoyar la lucha contra el Ébola
- Programa This Way Ahead - Programas para creación de empleo en EEUU, especialmente dirigido a jóvenes

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área GAP

(1) Comunidad

Acciones de educación y formación para seguir una carrera en moda

- Campamentos dónde niños y jóvenes talento toman contacto con la experiencia de trabajar en el sector retail-moda
- Apoyo financiero para jóvenes talentos en la industria de la moda casual
- Gap Inc.'s Retail Academy – Academia – escuela de GAP centrada en ofrecer formación en el sector Retail

1.2.10. Adidas

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria Adidas 2013¹⁷

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Adidas:

(1) *Planeta*

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Control del uso de sustancia químicas en prendas y complementos
- Acuerdo con Green Peace para gestionar conjuntamente el uso de sustancia nocivas en la fabricación de prendas
- Uso de materiales responsables y que no contaminan, en los procesos de fabricación de prendas y calzado

Acciones Sostenibilidad medio-ambiental de las instalaciones de la cadena de producción

- Desarrollo de audits medioambientales en las instalaciones de los distintos proveedores
- Introducción de KPIs medioambientales en las instalaciones de los proveedores
- Implantación de estándares medioambientales al construir nuevas instalaciones (aplicable a los proveedores)

¹⁷ Fuente: Memoria RSC Adidas 2013. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde http://www.adidas-group.com/media/filer_public/2014/04/14/2013_sustainability_progress_report_fair_play_final_en.pdf

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Adidas

(1) Las personas

Acciones de evaluación y mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales

- Desarrollo de Audits sociales en las instalaciones de los proveedores
- Implantación de sistemas de comunicación internos a través de los cuales los trabajadores de fábricas pueden denunciar si se incumplen los derechos humanos

Acciones de Salud y Bienestar de los trabajadores de la cadena de suministro

- Apoyo a trabajadores de fabricas de Indonesia, tras cierre de la fábrica
- Apoyo a trabajadores que han desarrollado enfermedades fruto de las condiciones laborales precarias, en fábricas de China

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Adidas

(1) Las personas

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Formación en técnicas de cultivo de algodón orgánico
- Formación en gestión sostenible de las fábricas y uso responsable de recursos naturales

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Adidas

(1) Medio-ambiente

Acciones de gestión responsable de recursos naturales en las instalaciones y oficinas

- Instalaciones y oficinas ADIDAS que cumplen con normativa LEED y la ISO 14001
- Programas y acciones para reducir el consumo de energía eléctrica y reciclar desechos

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Adidas

(1) Las personas

Acciones de Conciliación Familiar

- Conciliación familiar: jardines de infancia dentro de las instalaciones Adidas, sede central

Acciones de Salud y Bienestar de los empleados

- Acceso a seguros médicos privado en condiciones ventajosas
- Las oficinas de Adidas cuentan con gimnasio, para fomentar la práctica del deporte

Acciones de Voluntariado

- Organización de un maratón GLOBAL, donde participan empleados de distintos países y cuyo objetivo es recaudar dinero para causas sociales
- Los empleados Adidas han dedicado horas de voluntariado a distintas causas sociales de su país/ área de trabajo

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Sin datos / No se identifican acciones específicas para éste área

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Adidas:

(1) Medio-ambiente

Acciones – Ofrecer productos sostenibles a los consumidores

- Diseños eficientes que reducen el uso de materiales o usan materiales reciclados
- Uso de algodón "fair-trade, y desarrollo de actividades de trazabilidad del algodón y de los productos
- Uso de sistemas digitales y virtuales para reducir el nº de muestras producidas
- Método para pintar la ropa Adidas de manera sostenible y respetuosa con el medio ambiente

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas

- Programas para reducir el impacto medioambiental provocado por las tiendas Adidas
- Tiendas certificadas por cumplir la normativa ISO 14001

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Adidas

(1) Relaciones con la comunidad

Acciones – Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Adidas en colaboración con una ONG de Brasil, han desarrollado un programa para favorecer la práctica de deporte en distintas escuelas

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Sin datos / no se identifica

1.2.11. Puma

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria Puma 2013 y 2014¹⁸

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Puma:

(1) *Sostenibilidad medio-ambiental*

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Regulación del uso de sustancias dañinas en los procesos de fabricación de la cadena de suministro
- Creación de un listado de sustancias prohibidas en los procesos de fabricación de Puma ("Restricted Substance List")
- S-Index - Modelo PUMA de gestión sostenible de producto, suma de: Uso de Materiales Responsables y Fabricación Responsable
- Fomentar el uso de materias primas procedentes de fuentes sostenibles

Acciones Sostenibilidad medio-ambiental de las instalaciones de la cadena de producción

- Apoyo a la cadena de producción, para implementar medidas de ahorro y conservación de los recursos
- Equipos de trabajo globales, que se desplazan a las regiones / fábricas de la cadena de producción para asegurar la correcta gestión medio-ambiental de las fábricas, el uso responsable de agua y electricidad etc.

¹⁸ Fuente: Memoria RSC Puma 2013 y 2014. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde http://about.puma.com/damfiles/default/investor-relations/financial-reports/en/2013/PUMAGeschaeftsbericht2013_en-b7649938cfacb27feefc674ba0c69eba.pdf y http://report2014.puma-annual-report.com/fileadmin/content_uploads/Annual%20Report/2014_GB_ENG_Finale_Fassung_15-04-30.pdf

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Puma

(1) Sostenibilidad Social

Acciones de evaluación y mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales

- Desarrollo de Audits sociales en las instalaciones de los proveedores
- Implantación de sistemas de comunicación internos a través de los cuales los trabajadores de fábricas pueden denunciar si se incumplen los derechos humanos
- Apoyo financiero y asistencia sanitaria a los trabajadores de una fábrica de Vietnam que sufrió un incendio debido a las tensiones políticas entre China y Vietnam
- Firma del Acuerdo Bangladesh Accord on Fire and Building, tras el accidente de Rana Plaza

Acciones de Trabajo y Remuneración Justa

- Resolución de conflictos en fábricas debido a sueldos y remuneración escasa de los trabajadores (caso Cambodgia)
- Programas para mejorar los sueldos y remuneración de los trabajadores de fábricas

Acciones para evitar el Trabajo forzado y de menores

- Desarrollo de audits sociales para eliminar el trabajo infantil o trabajo forzoso de las fábricas
- Fomentar la libertad de asociación

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Puma

(1) Sostenibilidad Social

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Apoyo a la cadena de producción (proveedores), para que desarrollen prácticas de negocio sostenible y para que tengan su propio informe de RSC
- Formación a la cadena de producción, a través de mesas redondas de trabajo, dónde la cadena de producción presenta sus "problemas" y se buscan soluciones

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Puma

(1) Medio-ambiente

Acciones de diseño sostenible de productos

- Mejora del diseño de producto y materiales que se utilizan, para ahorro de recursos y respeto al medio-ambiente
- Mejora de la calidad de los productos
- S-Index - Modelo PUMA de gestión sostenible de producto, suma de: Uso de Materiales Responsables y Fabricación Responsable

Acciones de gestión responsable de recursos naturales en las instalaciones y oficinas

- Programa para reducir consumo de electricidad, agua etc. en las oficinas centrales de PUMA

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Puma

(1) Sostenibilidad Social

Acciones de Conciliación Familiar

- Colaboración con distintos jardines de infancia para apoyo a los padres que trabajan en PUMA
- Ayuda financiera al comedor de padres con niños
- Horarios de trabajo flexibles

Acciones de Salud y Bienestar de los empleados

- Ofrecer un gimnasio dentro de la sede central de Puma, para hacer deporte
- Ofrecer alivio / masajes a las personas que padecen de dolores de espalda, columna etc. debido a estar sentados muchas horas

Acciones de Voluntariado

- Apoyo de una organización caritable propia de PUMA, dónde colaboran los empleados con donaciones en producto o en dinero

Acciones de Diversidad e Inclusión

- Fomentar el empleo de mujeres y de personas de otras etnias

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Puma

(1) Sostenibilidad Social

Acciones de Formación Profesional en el sector Retail

- PUMA University - Retail Training Program – programa de formación en el sector Retail

- Programa de formación en liderazgo para los equipos directivos de Puma

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Puma:

(1) Sostenibilidad medio-ambiental

Acciones – Ofrecer productos sostenibles a los consumidores

- Ofrecer colecciones de prendas y calzados que cumplen con distintas normativas internacionales de sostenibilidad, como por ejemplo, Cooperación con Blue-Design (organización Suiza que "certifica" que no se usan sustancias peligrosas)
- Uso de cuero procedente de fuentes sostenibles y legales
- Desarrollo de cajas sostenibles y que se puedan reciclar para los zapatos PUMA

Acciones para implicar al consumidor de manera proactiva en la estrategia de RSC

- Puntos de reciclaje de ropa y calzado en tiendas Puma
- Puma "Creative Factory" – una campaña de comunicación digital y también que se desarrolla en tiendas, donde se invita a consumidores, diseñadores etc. Que aporten sus ideas sobre la creación de ropa y calzado respetuoso con el medio-ambienta y sostenible. Los consumidores, también podrían elegir que ciertas prendas o calzados, se personalicen con sus ideas

3.2. Área socio-económica de la RSC

Sin datos / no se identifica

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Sin datos / no se identifica

1.2.12. Columbia

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria – Entorno Online de RSC Columbia¹⁹

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Columbia:

(1) Responsabilidad medio-ambiental

Acciones de Trazabilidad de las materias primas y procesos de fabricación

- Columbia ha desarrollado un trabajo de identificar y hacer público el listado de todas sus fábricas sub-contratadas, así como otros proveedores que su cadena de producción sub-contrata a su vez

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Regulación del uso de sustancias dañinas en los procesos de fabricación de la cadena de suministro
- Creación de un listado de sustancias prohibidas en los procesos de fabricación de Puma (“Restricted Substance List)

Acciones Sostenibilidad medio-ambiental de las instalaciones de la cadena de producción

- Columbia desarrolla programas orientados a reducir los desechos
- Implementación del estándar internacional HIGG-Inditex, para medir el impacto medio-ambiental de las fabricas e implementar medidas de mejora

¹⁹ Fuente: Entorno Online RSC Columbia 2014 Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde http://www.columbia.com/About-Us_Corporate-Responsibility.html

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Columbia

(1) Responsabilidad Social

Acciones de Trabajo forzado y de menores

- Desarrollo de audits sociales para verificar que se cumplen con las normativas legales de trabajo, y no hay casos de trabajo de menores o trabajo forzado

Acciones para la evaluación y mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales

- Columbia lidera la organización “Outdoor Industry Association” - un grupo de trabajo que permite puesta en común y toma de decisiones para mejorar las condiciones laborales de los trabajadores de fábricas
- Columbia participa en Better Work program – un programa que apoya la mejora de las condiciones laborales en las fábricas

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Columbia

(1) Formación y Refuerzo de Competencia

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Formación a la cadena de producción (proveedores), para que implementen las normativas de trabajo legal y medidas de sostenibilidad en las fábricas

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Columbia

(1) *Instalaciones Verdes*

Acciones de gestión responsable de recursos naturales en las instalaciones y oficinas

- Fomentar que los empleados reciclen todos sus desechos – implementación de puntos de reciclaje en las oficinas
- Fomentar que los empleados hagan compras de materias primas de fuentes sostenibles
- Adecuar las instalaciones y oficinas de la marca, para que reducir el uso de electricidad y agua

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Columbia

(1) *Inversión de los empleados*

Acciones de Voluntariado

- Los empleados de Columbia participan de manera proactiva en distintas acciones de voluntariado
- Programa que permite a los empleados elegir causas sociales con las cuales quieren colaborar. De un listado de posibles causas sociales, los empleados pueden elegir hacer actividades voluntarias en aquellas que consideran más adecuadas

Acciones de Salud y Bienestar de los empleados

- Ofrecer seguros privados de salud a los empleados de Columbia

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Columbia

Sin datos / no se identifica

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Columbia:

(1) Responsabilidad medio-ambiental

(2) Instalaciones y Tiendas

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas

- Varias tiendas de Columbia tienen el certificado LEED, un reconocimiento hacia su enfoque medio-ambiental
- Implementación de medidas de ahorro y energía en las tiendas
- Uso de energía procedente de fuentes sostenibles

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Columbia

(1) Devolver a la Sociedad

Acciones para Proteger la naturaleza

- Columbia es socio de ONGs dedicadas a conservar y proteger los animales y el ecosistema de mares y océanos
- Acciones de apoyo ante catástrofes naturales
- Columbia ofrece apoyo financiero a ONGs que ayudan a comunidades tras desastres naturales

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área Columbia

(1) Devolver a la Sociedad

Acciones de Educación y Formación a niños desfavorecidos

- Columbia esponsoriza programas de educación para niños que se encuentran ingresados en hospitales y no pueden acudir a la escuela
- Columbia ofrece formación a jóvenes y adolescentes en la prevención del cáncer de piel

1.2.13. Quicksilver

A continuación, se detalla el análisis de contenido del Entorno Online de la Fundación Quicksilver, a través de la cual la marca desarrolla sus acciones de RSC²⁰.

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Quicksilver:

(1) Medio-Ambiente

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Uso de fibras procedentes de poliéster reciclado, en la fabricación de las prendas

1.2. Área social-económica de la RSC

- *Sin datos, no se identifica*

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Sin datos – no se identifica

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Quicksilver

(2) Medio- Ambiente

Acciones de Voluntariado para restaurar la naturaleza

- Los empleados Quicksilver se implican en proyectos de restauración de los entornos naturales

²⁰ Fuente: Entorno Online Fundación Quicksilver. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde <http://the-quicksilver-initiative.com/Foundation>

Acciones de Gestión Responsable de Recursos Naturales en las instalaciones y oficinas

- Quicksilver fomenta el reciclado de los desechos procedentes de sus oficinas
- Ahorro de energía y agua en las oficinas de Quicksilver
- Reducir la huella de carbono procedente de la actividad de las oficinas

Área socio-económica de la RSC

Sin datos / no se identifica información

2.2. Área cultural-educacional de la RSC

Área Quicksilver

(1) *Medio-ambiente*

Acciones de formación a los empleados en temas de sostenibilidad

- Uno de los principales objetivos de Quicksilver es formar a todos sus empleados en las iniciativas de RSC que la marca desarrolla

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Quicksilver

(1) *Naturaleza y Bienestar*

Acciones para Concienciar a los consumidores en temas medio-ambientales

- Campañas de comunicación que pretenden concienciar a los consumidores sobre problemas medio-ambientales, como es el ahorro del agua

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Quicksilver

(1) Naturaleza y Bienestar

Acciones para Proteger la naturaleza

- Quicksilver realiza donaciones para la conservación de animales que viven en mares y océanos

Acciones para la Salud y el Bienestar de la sociedad

- Quicksilver ofrece apoyo financiero para la recuperación de mujeres que han padecido cáncer de mama
- Quicksilver favorece y promueve el consumo de alimentos (frutas y verduras), procedentes de fuentes sostenibles y locales

3.3. Área cultural-educacional de las Acciones de RSC

Área Quicksilver

(1) Educación

Acciones de Educación y Formación en el ámbito de la naturaleza

- Quicksilver organiza concursos de ciencia relacionados con el entorno marino
- Quicksilver apoya a distintas organizaciones que promueven el deporte al aire libre de los niños

1.2.14. Patagonia

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria Patagonia 2014²¹.

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Patagonia:

(1) *Trabajando con las fábricas*

Acciones Fabricación responsable de productos:

- A partir de 2014, Patagonia fabrica y vende prendas con certificado Fair Trade – lo cual significa un compromiso con el bienestar de la cadena de producción y el uso de materiales sostenibles, procedentes de comercio justo
- Por cada ítem certificado Fair-Trade que Patagonia compre, un porcentaje de este precio va destinado a la mejora de la comunidad local que provee dicho ítem
- Control de sustancias químicas dañinas que se utilizan en los procesos de fabricación

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Patagonia

(1) *Trabajando con las fábricas*

Acciones de evaluación y mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales

- Desarrollo de Audits sociales para identificar problemas y áreas de mejora en los asuntos laborales

²¹ Fuente: Memoria RSC Patagonia 2014. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde http://www.patagonia.com/pdf/en_US/ENV14-Printed_r2.pdf y entorno Online de RSC Patagonia <http://www.patagonia.com/us/patagonia.go?assetid=67583>

- Implantación de un Código de Conducta específico para la cadena de producción y cuyo objetivo es regular las condiciones laborales
- Implantación de sistemas de comunicación internos a través de los cuales los trabajadores de fábricas pueden denunciar si se incumplen los derechos humanos

Acciones de Trabajo y Remuneración Justa

- Patagonia ha implementado en su cadena de suministro y las fábricas dónde produce normas que regulen en número de horas trabajadas y remuneración justa de los trabajadores
- Fomentar la libertad de asociación

Acciones para evitar el Trabajo forzoso y de menores

- Regulaciones para evitar trabajo de menores
- Regulaciones para evitar el trabajo forzoso de mujeres

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Patagonia

(1) Trabajando con las fábricas

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Grupos de trabajo procedentes de la sede central de Patagonia trabajan y forman a los proveedores en prácticas de negocio sostenibles

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Patagonia

(1) Medio-ambiente

Acciones de Gestión y Compra sostenible de materias primas

- Patagonia favorece que sus equipos internos de trabajo realicen compras de materias primas procedentes de fuentes sostenibles. Para dicho objetivo, Patagonia ha creado un listado de prácticas de compra sostenible y procedente de fair-trade

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Patagonia

(1) Activismo para la naturaleza

Acciones de Voluntariado para restaurar la naturaleza

- Patagonia anima que sus empleados participen en acciones de restauración de la naturaleza
- Los empleados de Estados Unidos, han participado en proyectos de reforestación, devolución de animales a sus entornos naturales, limpieza de los bosques etc.
- Organización de maratones por parte de los empleados para concienciar a la sociedad frente a la pesca abusiva de salmón salvaje

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Sin datos / No se identifican acciones específicas para éste área

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Patagonia:

(1) Creciendo con el medio-ambiente

Acciones – Ofrecer productos sostenibles a los consumidores

- Patagonia ha diseñado una colección de chaquetas con enfoque en la trazabilidad a lo largo de todo el proceso de fabricación. Así, el consumidor puede conocer todas las empresas implicadas en el proceso de fabricación, desde las materias primas hasta la distribución en tiendas

Acciones – Campañas de concienciación de los consumidores sobre asuntos medio-ambientales

- Campaña “Worn – Wear”²² – que promueve el cuidado y el uso prolongado de las prendas Patagonia. A través de una plataforma online, los consumidores pueden compartir sus experiencias con el cuidado de sus prendas y cómo alargar la vida de las mismas

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en las tiendas, implicando al consumidor de manera proactiva

- Campañas de comunicación (caso Japón), en las tiendas Patagonia, para animar que los consumidores ahorren agua y energía en sus hogares
- Patagonia permite en sus tiendas la presencia de ONGs que así pueden interactuar con clientes y hacerles partícipes en sus causas sociales

²² Fuente: Campaña Worn – Wear desarrollada por Patagonia. Acceso entre Junio-Septiembre 2014, vía <http://www.patagonia.com/us/worn-wear>

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Patagonia

(1) Creciendo con el medio-ambiente

Acciones – Proteger a la naturaleza

- Apoyo e implicación en proyectos pesca y caza responsable
- Apoyo a películas y documentales sobre el cuidado del medio-ambiente, reducir la polución etc.
- Implicación en el proyecto DAMNATION, en Estados Unidos, cuyo objetivo es la limpieza y restauración de ríos

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Sin datos / no se identifica

1.2.15. North Face

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria Online North Face 2014²³

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área North Face:

(1) *Operaciones Responsables*

Acciones Fabricación responsable de productos:

- Control y normativas relacionadas con el uso de sustancias químicas dañinas en los procesos de fabricación
- Uso de materiales reciclados en la fabricación de prendas
- Creación del índice “Responsible Down Standards”, que garantiza que las materias primas procedentes de animales (como plumas, cuero..), se han obtenido sin dañar o hacer sufrir a los animales

Acciones Sostenibilidad medio-ambiental de las instalaciones de la cadena de producción

- North-Face en colaboración con BLUESIGN TECHNOLOGIES²⁴ ayuda a los proveedores de materias primas a reducir el uso de agua y energía en sus procesos de fabricación

Acciones – Re-shoring de la fabricación de productos

- Proyecto “Made in our Backyard” – “ Fabricado en nuestra casa” – el desarrollo de una línea de productos fabricada integralmente (desde las fibras hasta el acabado), con materias primas

²³ Fuente: Memoria RSC Online de North Face 2014. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde <https://www.thenorthface.com/about-us/responsibility.html>

²⁴ Fuente: <http://www.bluesign.com/industry/bluesign-technologies#.VgUjHvntmko>

procedentes del área de San Francisco, de granjeros y artesanos locales

- 1.2. Área social-económica de la RSC
Sin datos / no se identifica
- 1.3. Área cultural-educacional de la RSC
Sin datos / no se identifica
2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)
 - 2.1. Área medio-ambiental de la RSC
Área North Face
(1) Operaciones – Nuestras Instalaciones
Acciones de gestión responsable de recursos naturales en las instalaciones y oficinas
 - Acciones para reducir el uso de energía eléctrica: instalación de bombillas de bajo consumo, utilizar energía procedente de fuentes naturales
 - Promover el reciclado de los deshechos
 - Utilizar materiales sostenibles al construir los edificios y oficinas de North Face
Acciones para fomentar el uso de recursos naturales locales
 - Las instalaciones / oficinas de North-Face cuentan con su propio huerto que proporciona fruta y verdura fresca para los empleados
 - Uso de productos procedentes de granjeros locales, para el comedor de la empresa

2.2. Área socio-económica de la RSC

Sin datos / No se identifican acciones específicas para éste área

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Sin datos / No se identifican acciones específicas para éste área

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área North Face:

(1) Producto sostenible

Acciones – Acciones de RSC Re-shoring de la cadena de suministro / fabricación de los productos

- Proyecto “Made in our Backyard” – “ Fabricado en nuestra casa” – el desarrollo de una línea de productos fabricada integralmente (desde las fibras hasta el acabado), con materias primas procedentes del área de San Francisco, de granjeros y artesanos locales

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área North Face

(1) Comunidad

Acciones para Proteger la naturaleza

- Apoyo a la conservación del Parque Yosemite, de Estados Unidos / donación del 5% de las ventas del producto “Peet’s Coffee” (que se promociona en las tiendas North Face), a la conservación del parque

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área North Face

(1) Comunidad

Acciones – Fomentar la actividad física en la naturaleza

- North Face colabora con distintas organizaciones que se dedican a los deportes en la naturaleza
- Apoyo a campamentos en la naturaleza cuyo objetivo es conectar a los jóvenes con la naturaleza

Acciones – Educación y Formación a niños en el ámbito de la naturaleza

- North Face participa en un proyecto “Hoy Planet / Cool Athlets”, dónde atletas conocidos trabajan con alumnos de instituto para concienciarles en el cambio climático

1.2.16. Asics

A continuación, se detalla el análisis de contenido de la Memoria Asics 2013 - 2014²⁵

1. Dimensión de la RSC hacia la cadena de suministro

1.1. Área medio-ambiental de la RSC

Sin datos – no se identifica

1.2. Área social-económica de la RSC

Área Asics

(1) Colaboración con Proveedores

(2) Evaluación y mejora de las condiciones de trabajo

Acciones de evaluación y mejora de las fábricas en sostenibilidad y condiciones laborales

- Desarrollo de Audits internos, para evaluar a los proveedores e identificar si cumplen con los códigos de conducta
- Implementación de medidas correctivas en caso de encontrar irregularidades
- Monitorizar y hacer seguimiento a largo plazo, para asegurar que los proveedores cumplen con las medidas correctivas

1.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Asics

(1) Colaboración con Proveedores

(2) Evaluación y mejora de las condiciones de trabajo

²⁵ Fuente: Memoria RSC Asics 2013-2014. Acceso entre Junio-Septiembre 2015 desde http://assets.asics.com/page_types/2163/files/Asics_Sustainability%20Report_2013&14_origin_al.pdf?1406267124

Acciones de formación en sostenibilidad para la cadena de suministro

- Para asegurar la implantación de las medidas correctivas fruto de los audits sociales y medio-ambientales, los proveedores de la cadena de suministro reciben formación por parte de Asics
- Fomentar que los proveedores sean comprometidos con la RSC, y a largo plazo, que desarrollen ellos también memorias y reports de RSC

2. Dimensión de la RSC hacia dentro de la organización (hacia los empleados de la empresa)

2.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Asics

(1) Crear productos y servicios sostenibles

Acciones de gestión responsable de recursos naturales en las instalaciones y oficinas

- Reducir la huella de carbono fruto de la actividad de las instalaciones
- Medidas para ahorrar energía y agua en las instalaciones

2.2. Área socio-económica de la RSC

Área Asics

(2) Invertir en las personas

Acciones de Salud y Bienestar de los empleados

- Fomentar la práctica del deporte entre los empleados – las instalaciones y oficinas Asics cuentan con gimnasio para los empleados
- Organización de jornadas deportivas con los empleados

- La marca ofrece apoyo (económico), a los empleados que quieran hacerse un abono a un gimnasio, piscina etc.

Acciones de conciliación familiar

- Ofrecer bajas maternales y paternales remuneradas, para los empleados de EEUU
- Horarios de trabajo flexibles
- Facilitar el tele-working para padres con niños a su cargo

Acciones de Diversidad e Inclusión

- Proyecto Asics Diversity – Grupos de trabajo con empleados procedentes de distintas zonas geográficas

2.3. Área cultural-educacional de la RSC

Área Asics

(1) Invertir en las personas

Acciones de Formación Profesional de los empleados

- Programa de formación y desarrollo de competencias de liderazgo
- Programa de formación departamental
- Programas de formación a nivel regional y global

3. Dimensión de la RSC hacia fuera de la organización (hacia los consumidores de la empresa)

3.1. Área medio-ambiental de la RSC

Área Asics:

(1) Creación de Productos y Servicios Sostenibles

Acciones – Ofrecer productos sostenibles a los consumidores

- Desarrollo de prendas y zapatillas de deporte que incorporen fibras procedentes del reciclado
- Procesos de producción inteligentes, que reducen el impacto medio-ambiental de los productos
- Reducir el impacto del Packaging utilizado

Acciones – Experiencia sostenible del consumidor en la tienda

- Tiendas Asics que cumplen con estándares internacionales de sostenibilidad / certificado LEED
- Uso de materiales sostenibles o procedentes del reciclado en la construcción y decoración de las oficinas

3.2. Área socio-económica de la RSC

Área Asics

(1) Invertir en personas y comunidad

Acciones para Fomentar la actividad física

- Apoyo a que atletas famosos visiten escuelas y fomenten la práctica de deporte
- Donaciones de equipamiento deportivo para escuelas

Acciones para la Salud y el Bienestar de la sociedad

- Apoyo a ONGs que trabajan con mujeres recuperándose del alcoholismo y la droga
- Apoyo a ONGs que recaudan fondos para la investigación del cáncer pediátrico

Acciones para Apoyo a comunidades desfavorecidas

- Apoyo a las víctimas del terremoto de Japón
- Donaciones en especie para familias de comunidades desfavorecidas
- Donaciones en especie para niños minusválidos

- Donación de ropa y calzado de colecciones antiguos o con
tarras para personas desfavorecidas de África

3.3. Área cultural-educacional de la Acciones de RSC

Área Asics

(1) Invertir en personas y comunidad

Acciones de Educación y Formación a mujeres de comunidades desfavorecidas

- Apoyo financiero para que mujeres de comunidades
desfavorecidas tengan acceso a educación

2. Anexo - Perfil socio-demográfico de la muestra utilizada para el cuestionario

Según se adelanta en el capítulo 6.1. de la tesis, a continuación se presenta el perfil socio-demográfico de la muestra total, y los datos socio-demográficos de la muestra según mercado, España y Estados Unidos y según marca, Zara y Nike.

2.1. Perfil socio-demográfico de la muestra total, España y Estados Unidos

VARIABLE	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	VALORES	(%)
MARCA PREFERIDA	Zara	310	50.1
	Nike	309	49.9
PAIS	España	311	50.2
	USA	308	49.8
SEXO	Hombre	295	47.7
	Mujer	324	52.3
EDAD	18<FU>24	99	16
	25<FU>34	180	29.1
	35<FU>44	197	31.8
	45<FU>54	88	14.2
	55<FU>64	52	8.4
	65<FU>+	3	0.5
	Media	36.91	36.91
P18.OCUPACIÓN :	Estudiante	63	10.2
	Trabajador por cuenta propia	57	9.2
	Trabajador por cuenta ajena	385	62.2
	Jubilado	20	3.2
	Tareas del hogar	44	7.1
	Desempleado	50	8.1
P19.NIVEL DE ESTUDIOS FINALIZADOS:	Educación Primaria (hasta los 12 años)	1	0.2
	Primera etapa de Educación Secundaria (hasta los 14 años)	21	3.4
	Segunda etapa de Educación Secundaria / Bachillerato antiguo / FP Grado Medio / BUP / COU / ESO	125	20.2
	Formación Profesional de Grado Superior / Bachillerato	108	17.4
	Educación superior / Diplomaturas / Licenciaturas / Grados	279	45.1
P20.INGRESOS MENSUALES DEL HOGAR	Educación de post-grado Masters / Doctorados	85	13.7
	Menos de 1.000 €	30	9.6
	Entre 1.000 € y 2.000 €	96	30.9
	Entre 2.001 € y 3.000 €	76	24.4
	Entre 3.001 € y 4.000 €	24	7.7
	Más de 4.000 €	20	6.4
P20.INGRESOS MENSUALES DEL HOGAR	Prefiero no contestar	65	20.9
	Less than 885 US\$	21	6.8
	Between 885 US\$ and 1.670 US\$	43	14
	Between 1.670 US\$ and 2.655 US\$	64	20.8
	Between 2.655 US\$ and 3.540 US\$	52	16.9
	More than 3.540 US\$	102	33.1
P21.VECES QUE COMPRA ROPA DE MODA CASUAL O DEPORTIVA AL AÑO	I would rather not answer	26	8.4
	1 vez a al año	94	15.2
	De 2 a 3 veces por año	217	35.1
	De 4 a 6 veces por año	187	30.2
	Cada mes	84	13.6
	Con mayor frecuencia	37	6

2.2 Perfil socio-demográfico de la muestra, segmentado por país, España y Estados Unidos; y por marca, Zara y Nike

VARIABLE	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	VALORES	(%)	VALORES ABSOLUTOS				(%)			
				MARCA PREFERIDA		PAIS		MARCA PREFERIDA		PAIS	
				Zara	Nike	España	USA	Zara	Nike	España	USA
MARCA PREFERIDA	<i>base:</i>	619	619	310	309	311	308	310	309	311	308
	Zara	310	50.1	310	0	159	151	100	0	51.1	49
	Nike	309	49.9	0	309	152	157	0	100	48.9	51
PAIS	<i>base:</i>	619	619	310	309	311	308	310	309	311	308
	España	311	50.2	159	152	311	0	51.3	49.2	100	0
	USA	308	49.8	151	157	0	308	48.7	50.8	0	100
SEXO	<i>base:</i>	619	619	310	309	311	308	310	309	311	308
	Hombre	295	47.7	126	169	144	151	40.6	54.7	46.3	49
	Mujer	324	52.3	184	140	167	157	59.4	45.3	53.7	51
EDAD	<i>base:</i>	619	619	310	309	311	308	310	309	311	308
	18<FU>24	99	16	51	48	27	72	16.5	15.5	8.7	23.4
	25<FU>34	180	29.1	113	67	93	87	36.5	21.7	29.9	28.2
	35<FU>44	197	31.8	99	98	116	81	31.9	31.7	37.3	26.3
	45<FU>54	88	14.2	36	52	60	28	11.6	16.8	19.3	9.1
	55<FU>64	52	8.4	11	41	13	39	3.5	13.3	4.2	12.7
	65<FU>+	3	0.5	0	3	2	1	0	1	0.6	0.3
	Media	36.91	36.91	34.71	39.13	37.62	36.2	34.71	39.13	37.62	36.2
P18.OCUPACIÓN:	<i>base:</i>	619	619	310	309	311	308	310	309	311	308
	Estudiante	63	10.2	38	25	29	34	12.3	8.1	9.3	11
	Trabajador por cuenta propia	57	9.2	30	27	36	21	9.7	8.7	11.6	6.8
	Trabajador por cuenta ajena	385	62.2	201	184	201	184	64.8	59.5	64.6	59.7
	Jubilado	20	3.2	3	17	3	17	1	5.5	1	5.5
	Tareas del hogar	44	7.1	17	27	12	32	5.5	8.7	3.9	10.4
	Desempleado	50	8.1	21	29	30	20	6.8	9.4	9.6	6.5

Continuación del Anexo 2.2 - Perfil socio-demográfico de la muestra, segmentado por país, España y Estados Unidos²⁶; y por marca, Zara y Nike

VARIABLE	ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS	VALORES	(%)	MARCA PREFERIDA		PAIS		MARCA PREFERIDA		PAIS	
				Zara	Nike	España	USA	Zara	Nike	España	USA
P19.NIVEL DE ESTUDIOS FINALIZADOS:	<i>base:</i>	619	619	310	309	311	308	310	309	311	308
	Educación Primaria (hasta los 12 años)	1	0.2	1	0	0	1	0.3	0	0	0.3
	Primera etapa de Educación Secundaria (hasta los 14 años)	21	3.4	9	12	9	12	2.9	3.9	2.9	3.9
	Segunda etapa de Educación Secundaria / Bachillerato antiguo / FP Grado Medio / BUP / COU / ESO	125	20.2	53	72	51	74	17.1	23.3	16.4	24
	Formación Profesional de Grado Superior / Bachillerato	108	17.4	58	50	69	39	18.7	16.2	22.2	12.7
	Educación superior / Diplomaturas / Licenciaturas / Grados	279	45.1	144	135	137	142	46.5	43.7	44.1	46.1
	Educación de post-grado Masters / Doctorados	85	13.7	45	40	45	40	14.5	12.9	14.5	13
P20.INGRESOS MENSUALES DEL HOGAR	<i>base:</i>	311	311	159	152	311	0	159	152	311	0
	Menos de 1.000 €	30	9.6	19	11	30	0	11.9	7.2	9.6	0
	Entre 1.000 € y 2.000 €	96	30.9	45	51	96	0	28.3	33.6	30.9	0
	Entre 2.001 € y 3.000 €	76	24.4	40	36	76	0	25.2	23.7	24.4	0
	Entre 3.001 € y 4.000 €	24	7.7	10	14	24	0	6.3	9.2	7.7	0
	Más de 4.000 €	20	6.4	8	12	20	0	5	7.9	6.4	0
	Prefiero no contestar	65	20.9	37	28	65	0	23.3	18.4	20.9	0
P20.INGRESOS MENSUALES DEL HOGAR	<i>base:</i>	308	308	151	157	0	308	151	157	0	308
	Less than 885 US\$	21	6.8	12	9	0	21	7.9	5.7	0	6.8
	Between 885 US\$ and 1.670 US\$	43	14	18	25	0	43	11.9	15.9	0	14
	Between 1.670 US\$ and 2.655 US\$	64	20.8	29	35	0	64	19.2	22.3	0	20.8
	Between 2.655 US\$ and 3.540 US\$	52	16.9	31	21	0	52	20.5	13.4	0	16.9
	More than 3.540 US\$	102	33.1	52	50	0	102	34.4	31.8	0	33.1
I would rather not answer	26	8.4	9	17	0	26	6	10.8	0	8.4	

²⁶ En el cuestionario para el mercado de Estados Unidos, se utilizaron los 6 niveles equivalentes de su sistema educativo.: 1. Grade School Some High School 2.Graduated High School or GED 3.Technical School or Vocational Training 4.Graduated College - Associate's degree 5. Graduated College - Bachelor's degree 6.Post Graduate Degree - MS, MA, MBA, MD, DVM, DDS.y Doctorate - Ph.D.

3. Anexo – Cuestionario y tarjetas de RSC global

3.1. Cuestionario²⁷

De las siguientes marcas globales de ropa de moda casual o deportiva líderes internacionales que te mostramos a continuación, indícanos, por favor, cuanto conoces esas marcas y sus productos de ropa, marcando en la tabla de nada a mucho:

Y de estas marcas ¿cuales ha comprado alguna vez en los dos últimos años? (Marque en la columna Alguna vez aquellas ha comprado; Marque en la columna Sobre todo: la que más ha comprado en este periodo²⁸

Tabla Marcas		Conozco					He comprado en los dos últimos años		
		Nada	Poco	Algo	Bastante	Mucho	Alguna vez	Mucho/Muchas veces	Ninguna
1	Zara								
2	Nike								

Considerando la marca que más compras, es decir tu marca preferida para esta encuesta, ¿con qué frecuencia sueles comprar algún producto de esta marca?

	Cada dos años	
	Una vez al año	
	Una vez cada seis meses	
	Con mayor frecuencia	

²⁷ Según adelantado en el capítulo 6.2., a continuación se presenta el cuestionario completo de la investigación que respalda esta tesis.

²⁸ La marca que más has comprado en los dos últimos años se considera tu Marca preferida, a los efectos de esta encuesta y sobre ella te vamos a hacer unas preguntas...

Anexos Tesis - La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales y sus Efectos en la
 Conducta del Consumidor: un Estudio del Sector Moda Rápida

A continuación te agradeceríamos que nos indicaras la importancia que para ti tienen los siguientes atributos a la hora de comprar ropa moda casual y/o deportiva de Marca Líder Internacional. Siendo 1 Muy baja importancia y 7 Muy alta importancia:

		Muy baja importancia					Muy alta	
		importancia						
3.1	Calidad estándar en todo el mundo	1	2	3	4	5	6	7
3.2	Diseño	1	2	3	4	5	6	7
3.3	Moda	1	2	3	4	5	6	7
3.4	Marca	1	2	3	4	5	6	7
3.5	Precio	1	2	3	4	5	6	7
3.6	Venta on line	1	2	3	4	5	6	7
3.7	Acciones sociales	1	2	3	4	5	6	7
3.8	País de fabricación	1	2	3	4	5	6	7
3.9	Uso de mis conocidos	1	2	3	4	5	6	7
3.10	Ser mi marca habitual	1	2	3	4	5	6	7
3.11	Ser una marca se vende en todo el mundo	1	2	3	4	5	6	7
3.12	Ser una marca que crea moda en todo el mundo	1	2	3	4	5	6	7
3.13	Ser una marca popular en todo el mundo	1	2	3	4	5	6	7
3.14	Tener unas tiendas muy atractivas	1	2	3	4	5	6	7

La demanda de acciones de RSC a las marcas Globales de ropa Fast Fashion Globales

¿Consideras que las marcas de ropa De ropa de moda casual o deportiva Globales, no sólo deben ganar dinero, sino también apoyar causas sociales, medioambientales y culturales, es decir, desarrollar acciones de responsabilidad social corporativa (RSC)?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Consideras que las marcas de ropa De ropa de moda casual o deportiva Globales no sólo deben ganar dinero, sino también apoyar causas sociales, medioambientales y culturales, es decir, desarrollar acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) a nivel local, es decir con repercusiones en las comunidades donde venden sus productos una a una?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Consideras que las marcas de ropa De ropa de moda casual o deportiva Globales, no sólo deben ganar dinero, sino también apoyar causas sociales, medioambientales y culturales, es decir, desarrollar acciones de responsabilidad social corporativa (RSC) a nivel global, es decir con repercusiones en todo el mundo?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Consideras que las marcas de ropa De ropa de moda casual o deportiva , al practicar conductas socialmente responsables: medioambientales, sociales o culturales, lo hacen por...?

	Movidas por un interés propio	1 2 3 4 5 6 7	Movidas por un interés en la sociedad

¿Conoces si tu marca preferida, en ropa De ropa de moda casual o deportiva desarrolla acciones de RSC (Responsabilidad Social Corporativa)?

	Marcar
Si	
No	

¿Consideras que tu marca preferida, en ropa De ropa de moda casual o deportiva debería desarrollar acciones de RSC (Responsabilidad Social Corporativa)?

	Marcar
Si	
No	

¿Consideras que tu marca preferida en ropa De ropa de moda casual o deportiva, al desarrollar conductas socialmente responsables (medioambientales, sociales o culturales), lo hace por su interés por la sociedad?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

¿Consideras que la compra que haces de tu marca preferida en ropa de moda casual o deportiva [P1], está motivada por las conductas socialmente responsables de la marca (medioambientales, sociales, o culturales)?

1	2	3	4	5	6	7
Totalmente en desacuerdo	Bastante en desacuerdo	Ligeramente en desacuerdo	Indiferente	Ligeramente de acuerdo	Bastante de acuerdo	Totalmente de acuerdo

Percepción del Consumidor sobre dimensión global-local de la marca preferida

PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR sobre DIMENSIÓN GLOBAL_LOCAL de la Marca preferida	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
P9A.1	Para mí, mi marca preferida es una marca global
P9A.2	Yo creo, que mi marca preferida se vende en muchos países
P9A.3	Mi marca preferida, la compran consumidores de todo el mundo

Anexos Tesis - La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales y sus Efectos en la
 Conducta del Consumidor: un Estudio del Sector Moda Rápida

PREFERENCIAS DE COMPRA en función de la DIMENSIÓN GLOBAL_LOCAL de la Marca preferida	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
c1	Prefiero comprar marcas de ropa que pienso son compradas por consumidores en muchos países, antes que marcas que son sólo vendidas en el país en el que resido
c2	Prefiero comprar marcas de ropa que pienso son sólo vendidas en el país en el que resido, antes que marcas compradas por consumidores en muchos países
c3	Me gusta comprar tanto marcas de ropa que pienso son compradas por consumidores en muchos países, como marcas que son sólo vendidas en el país en el que resido
c4	Me da igual comprar marcas de ropa que pienso son compradas por consumidores en muchos países, que marcas que son sólo vendidas en el país en el que resido

CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR sobre la condición de Retailer o Fabricante de la Marca preferida	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
c1	Mi marca preferida es una marca que fabrica sus productos
c2	Mi marca preferida es una marca con tiendas propias
c3	Mi marca preferida sólo se vende en sus tiendas propias
c4	Mi marca preferida se vende en tiendas donde se venden otras marcas
c5	Sólo compro mi marca preferida en sus tiendas propias
c6	Compro mi marca preferida en sus tiendas propias y también en tiendas donde se venden otras marca

Anexos Tesis - La Responsabilidad Social Corporativa de las Marcas Globales y sus Efectos en la
 Conducta del Consumidor: un Estudio del Sector Moda Rápida

CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR sobre el país de origen de la Marca Global de ropa (sobre la nacionalidad de la empresa a la que pertenece la marca preferida)	
c1	No conozco la nacionalidad de la empresa a la que pertenece mi Marca preferida = No sabe no contesta
C2	Mi marca preferida es una marca de una empresa de Estados Unidos
C3	Mi marca preferida es una marca de una empresa Española

CONOCIMIENTO del consumidor respecto al ALCANCE SOCIAL DE la Marca preferida	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
AcRSC1	Para mí, mi marca preferida es una marca socialmente responsable en todo el mundo
AcRSC2	Para mí, mi marca preferida es una marca socialmente responsable localmente, sólo en el país en el que resido
AcRSC3	Yo creo, que mi marca preferida desarrolla acciones sociales en muchos países
AcRSC4	Yo creo, que mi marca preferida desarrolla acciones sociales sólo en el país en el que resido
AcRSC5	Mi marca preferida, beneficia socialmente a consumidores de todo el mundo
AcRSC6	Mi marca preferida, beneficia socialmente solo a consumidores de el país en el que resido

PREFERENCIAS del consumidor respecto al ALCANCE de las PRÁCTICAS de RSC de la Marca preferida	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
AcRSC1	Prefiero comprar marcas de ropa que pienso son socialmente responsables en muchos países, antes que marcas que son sólo socialmente responsables en el país en el que resido
AcRSC2	Prefiero comprar marcas de ropa que pienso son socialmente responsables sólo en el país en el que resido, antes que marcas que son socialmente responsables en muchos países
AcRSC3	Me gusta comprar tanto marcas de ropa que pienso son socialmente responsables en muchos países, como marcas que son sólo vendidas en el país en el que resido
AcRSC4	Me da igual comprar marcas de ropa que sean socialmente responsables en muchos países, o que sólo lo sean en el país en el que resido

CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR sobre la condición de Retailer o Fabricante de la Marca preferida	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
c1	Mi marca preferida es una marca que fabrica sus productos
c2	Mi marca preferida es una marca con tiendas propias
c3	Mi marca preferida sólo se vende en sus tiendas propias
c4	Mi marca preferida se vende en tiendas donde se venden otras marcas
c5	Sólo compro mi marca preferida en sus tiendas propias
c6	Compro mi marca preferida en sus tiendas propias y también en tiendas donde se venden otras marca

CONOCIMIENTO DEL CONSUMIDOR sobre el país de origen de la Marca Global de ropa (sobre la nacionalidad de la empresa a la que pertenece la marca preferida	
C1	No conozco la nacionalidad de la empresa a la que pertenece mi Marca preferida = No sabe no contesta
C2	Mi marca preferida es una marca de una empresa de Estados Unidos
C3	Mi marca preferida es una marca de una empresa Española

A continuación, te informamos de las Acciones de responsabilidad social corporativa (RSC), de tu Marca preferida, la que más has comprado en los dos últimos años, por favor lee el contenido de la tabla, y a continuación, nos indicas que te parecen, esas acciones, contestando a las preguntas siguientes. Se muestran al encuestado las tarjetas con contenidos de RSC de su marca de preferencia, en sus tres dimensiones (ver las tarjetas en el Anexo 3.2.).

Cada una de las tarjetas corresponde a los 3 grupos de dimensiones de RSC: Acciones de RSC relacionadas con la dimensión cadena de suministro, Acciones de la

dimensión RSC hacia dentro de la organización y Acciones de la dimensión RSC hacia fuera de la organización, en los que se clasifican y agrupan las acciones de RSC de las Marcas globales de moda rápida.²⁹

RSC y cadena de suministro / después de ver Tarjeta de RSC cadena de suministro

P11.A. - Asociaciones de RSC sobre la marca de ropa de moda casual o deportiva preferida con relación a las acciones del grupo RSC de la cadena de suministro (el grupo de empresas externas producen el producto para tu marca preferida; es decir, las acciones de RSC tienen a estas empresas proveedoras y sus empleados como beneficiarios), se muestran	
Ítems	Te agradeceríamos que nos indicaras tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu marca de ropa de moda casual o deportiva preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
P11A1	Intenta que la cadena de suministro desarrolle procesos de fabricación sostenibles
P11A2	Intenta que la cadena de suministro reduzca consumo de recursos naturales y devuelva al medio-ambiente recursos que toma durante los procesos de producción
P11A3	Intenta mejorar las condiciones de trabajo de los trabajadores de su cadena de suministro
P11A4	Intenta realizar aportaciones a causas sociales de su cadena de suministro
P11A5	Intenta ofrecer educación profesional a la cadena de suministro
P11A6	Intenta ofrecer educación en el ámbito de la RSC a la cadena de suministro

²⁹ Nota aclaratoria: El ejercicio se repite para cada uno de los 3 grupos de acciones de RSC, en los que se clasifican y agrupan las dimensiones de la RSC de las Marcas globales, pues hay que ver el impacto en la conducta del consumidor respecto a cada uno de los tipos de RSC en función de sus beneficiarios, cadena de suministro, empleados y consumidores.

RSC hacia dentro de la organización después de ver Tarjeta de RSC hacia dentro de la organización

P11.B. - Asociaciones de RSC sobre la marca de ropa de moda casual o deportiva preferida con relación a las acciones del grupo RSC hacia dentro de la Organización, es decir teniendo, estas acciones de RSC a sus empleados como beneficiarios	
Ítems	Te agradeceríamos que nos indicaras tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu marca de ropa de moda casual o deportiva preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
P11B1	Intenta implicar a los empleados en el cuidado del medio ambiente
P11B2	Intenta que sus instalaciones y oficinas sean sostenibles con el medio ambiente
P11B3	Intenta favorecer la diversidad e inclusión de sus empleados
P11B4	Intenta que sus empleados se impliquen en causas sociales
P11B5	Intenta fomentar el desarrollo profesional de sus empleados
P11B6	Intenta concienciar y formar a sus empleados en temas de RSC

RSC hacia fuera de la organización después de ver Tarjeta de RSC hacia fuera de la organización

P11.C. - Asociaciones de RSC sobre la marca de ropa de moda casual o deportiva preferida con relación a las acciones del grupo RSC hacia fuera de la Organización, es decir hacia los consumidores. Es decir son acciones de RSC tiene como beneficiarios a los consumidores de la Marca preferida	
Ítems	Te agradeceríamos que nos indicaras tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre tu marca de ropa de moda casual o deportiva preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
P11C1	Intenta mejorar las condiciones de uso socialmente responsable de los productos por sus clientes
P11C2	Intenta implicar al consumidor de manera proactiva en el cuidado del medio-ambiente
P11C3	Intenta realizar aportaciones a causas sociales dentro de las comunidades y mercados donde se encuentran de sus clientes
P11C4	Intenta fomentar la salud y el bienestar de las personas que forman la comunidad de sus clientes
P11C5	Intenta favorecer la formación profesional de personas desfavorecidas dentro de las comunidades sus clientes
P11C6	Intenta realizar aportaciones a escuelas y centros educativos dentro de las comunidades de sus clientes

Actitud hacia la Marca	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
P13.4 ³⁰	Tiene productos únicos
P14.1	Me parece una marca-que ofrece productos que sientan bien
P14.2	Me inspira confianza
P14.3	Me resulta una marca-que ofrece una calidad ajustada a su precio

Intención de Compra	
Ítems	Indica tu grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones, sobre tu marca preferida, utilizando una escala de 1 a 7, siendo: 1 Muy poco - totalmente en desacuerdo y 7 Mucho - totalmente de acuerdo:
P16.1	Estoy dispuesto a gastar más en esta marca que en otras marcas
P16.2	Gasto la mayor parte de mi presupuesto en ropa de moda rápida en esa marca
P16.3	Gasto más en esta marca pues me dura más, que la ropa de moda rápida de otras marcas
P17.4 ³¹	Comunico a otras personas las promociones encuentro de la marca

Características socio demográficas de los consumidores

P16. Género:

	Hombre	
	Mujer	

P17. Edad:

18	25	
25	35	
35	45	
45	55	
55	65	

³⁰ Numeración viene de pre-test realizado para validar constructo

³¹ Numeración viene de pre-test realizado para validar constructo

P18. Ocupación:

	Estudiante	
	Trabajador por cuenta propia	
	Trabajador por cuenta ajena	
	Jubilado	
	Tareas del hogar	
	Desempleado	

P19. Nivel de estudios finalizados³²:

	Educación Primaria (hasta los 12 años)	
	Primera etapa de Educación Secundaria (hasta los 14 años)	
	Segunda etapa de Educación Secundaria / Bachillerato antiguo / FP Grado Medio / BUP / COU / ESO	
	Formación Profesional de Grado Superior / Bachillerato	
	Educación superior / Diplomaturas / Licenciaturas / Grados	
	Educación de post-grado Masters / Doctorados	

P20. Aproximadamente, los ingresos mensuales³³ de su hogar son:

	Menos de 1.000 €	
	Entre 1.000 € y 2.000 €	
	Entre 2.000 € y 3.000 €	
	Entre 3.000 € y 4.000 €	
	Más de 4.000 €	
	Prefiero no contestar	

P21. ¿Cuántas veces compra de ropa de moda casual o deportiva al año?:

	1 vez a al año	
	De 2 a 3 veces por año	
	De 4 a 6 veces por año	
	Cada mes	
	Con mayor frecuencia	

³² En el cuestionario para el mercado de Estados Unidos, se utilizaron los 6 niveles equivalentes de su sistema educativo.: 1. Grade School Some High School 2.Graduated High School or GED 3.Technical School or Vocational Training 4.Graduated College - Associate's degree 5. Graduated College - Bachelor's degree 6.Post Graduate Degree - MS, MA, MBA, MD, DVM, DDS, etc. Doctorate - Ph.D.

³³ En el cuestionario para el mercado de Estados Unidos se realizó la conversión de los importes en Euros (€), as su moneda dolar estadounidense US\$, según el tipo de cambio Tipo de Cambio 1€ = 1,13 US\$, tipo de cambio medio en el primer semestre del 2015.

3.2. Tarjetas que se muestran en el cuestionario para evaluar la RSC global multidimensional de las marcas globales

Tras el análisis de contenido de las memorias sociales de Zara y Nike, a continuación se presentan las tarjetas correspondientes a los 3 grupos de dimensiones de RSC: Acciones de RSC relacionadas con la dimensión cadena de suministro, Acciones de la dimensión RSC hacia dentro de la organización, hacia los empleados y Acciones de la dimensión RSC hacia fuera de la organización, hacia los consumidores.

Marca Zara: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la cadena de suministro

Zara: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la cadena de suministro; es decir, acciones orientadas a generar beneficios para las empresas proveedoras (y sus trabajadores) que fabrican productos para Zara	
Medio-Ambientales	Ready to Manufacture (RTM), Preparado para Fabricar, es el primer programa, a nivel mundial, de Buenas Prácticas de Fabricación destinado a prevenir la generación de sustancias no deseadas (malas para el medio-ambiente), en la cadena de producción
	Sello "Tested to Wear" (TTW), Preparado para Vestir, es un Programa de control de la cadena de suministro que asegura que todos los productos han sido fabricados en cumplimiento del Código de Conducta de Fabricantes y Proveedores de Zara, que protege el respeto al medioambiente
Social-Económicas	Programas sociales en las fábricas de la cadena de suministro, para conseguir que los proveedores cumplan con las condiciones de trabajo, salario, horarios...y derechos laborales de sus trabajadores
	Desarrollo de áreas de trabajo seguras especialmente diseñadas para mujeres embarazadas, que son empleadas de la cadena de suministro (proyecto para India)
Cultural-Educacionales	Jornadas de educación sobre derechos laborales fundamentales a las que asistieron más de 360 proveedores y fabricantes de la cadena de suministro
	Grupos de trabajo con proveedores para formarlos y educarlos en los estándares de Clear to Wear y Safe to Wear (listo para vestir y seguro para vestir), es decir que los productos usen materias primas naturales y no usen sustancias dañinas para la salud

Marca Zara: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia Dentro de la Organización

Zara: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia Dentro de la Organización; es decir, acciones orientadas a los empleados de Zara, para que mejoren sus condiciones de trabajo y se desarrollen socialmente y económicamente	
Medio-Ambientales	Fomentar las prácticas de compra de materiales naturales sostenibles a empleados de Zara
	Fomentar la gestión sostenible y el reciclado de los desechos procedentes de tiendas y oficinas de los empleados
Social-Económicas	Contratación de empleados con un grado de discapacidad superior al 30%
	Dar empleo a personas discapacitadas en red de tiendas donde se vende ropa fuera de temporada
Cultural-Educacionales	Portal Inpulse - plataforma web con información y formación para los empleados, en iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa llevadas a cabo por la Marca para hacerlos participe de ellas
	The Big Idea Project (El proyecto "Gran Idea"): Se trata de programas de voluntariado desarrollados por los empleados en colaboración con entidades sin fines lucrativos

Marca Zara: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de la Organización

Zara: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de la Organización; es decir, acciones sociales orientadas a los consumidores de Zara, para que mejoren su experiencia de compra	
Medio-Ambientales	Obtención de reconocimiento internacional a las tiendas Zara por su diseño sostenible, que ahorra energía, reduce el uso de agua, recicla desechos... (certificación LEED)
	Desarrollo del Higg Index, es un índice de sostenibilidad que permite evaluar el impacto ambiental y social del proceso productivo textil y que permitirá al consumidor final tomar decisiones de compra responsable y sostenible
Social-Económicas	Apoyo económico-social a "Médicos sin Fronteras", para intervenciones médicas en Siria, Turquía e India
	Apoyo económico-social a las víctimas de desastres naturales (caso Tifón Filipinas)
Cultural-Educacionales	Apoyo a la formación profesional y el desarrollo rural de comunidades desfavorecidas (caso Bangladesh)
	Colaboración entre Zara y distintas fundaciones con bases propias en países emergentes, para el fomento de la educación y el empleo (caso América Latina).

Marca Nike: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la cadena de suministro

Nike: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa relacionadas con la cadena de suministro; es decir, acciones orientadas a generar beneficios para las empresas proveedoras que fabrican productos para Nike y sus trabajadores	
Medio-Ambientales	Reducir el uso de substancia químicas y dañinas para la salud en los procesos de fabricación de la cadena de suministro
	Reducir el uso del agua de las comunidades dónde trabajan los proveedores que producen productos para Nike
Social-Económicas	Mejora de las condiciones laborales de los empleados en la cadena de suministro (mejoras en el nº de horas y la remuneración de los empleados de la cadena de suministro)
	Programa para eliminar el trabajo forzoso de niños y mujeres en las fábricas de los proveedores que producen productos para Nike
Cultural-Educacionales	Programas de formación a los proveedores de Nike, para el desarrollo profesional y cultural de sus empleados
	Programas de trabajo con los empleados de fábricas que producen productos para Nike, con el objetivo de identificar áreas de mejora en temas laborales y educacionales

Marca Nike: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia Dentro de la Organización;

Nike: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia Dentro de la Organización; es decir, acciones orientadas a los empleados de Nike, para que mejoren sus condiciones de trabajo y se desarrollen socialmente y económicamente	
Medio-Ambientales	Programa para ahorrar y gestionar el consumo de energía eléctrica en las instalaciones de Nike
	Diseño de productos innovadores que utilicen materias primas sostenibles y naturales
Social-Económicas	Donaciones de los empleados Nike en dinero, producto y en especie, a causas sociales
	Creación de academias de verano, dónde los empleados Nike, que participan en el programa de voluntariado social, dan clases a jóvenes desfavorecidos (caso USA), para fomentar su inclusión e integración social
Cultural-Educacionales	Plataforma Online de formación profesional y cultural para el Equipo Global de Nike, que trabaja en distintas zonas del mundo
	Encuestas a los empleados para identificar áreas de mejora en la gestión y desarrollo profesional y social del equipo de trabajadores de Nike

Marca Nike: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de la Organización

Nike: Acciones de Responsabilidad Social Corporativa hacia fuera de la Organización; es decir, acciones sociales orientadas a los consumidores de Nike, para que mejoren su experiencia de compra	
Medio-Ambientales	Centros de reciclaje en las tiendas Nike, dónde los consumidores pueden traer sus prendas y calzado para ser reciclados
	Productos que contienen materia prima reciclada a partir de poliéster, algodón...reciclado, para hacer partícipe al consumidor de un consumo responsable
Social-Económicas	Apoyo financiero a jóvenes chicas adolescentes de comunidades desfavorecidas, para proyectos de emprendimiento e inclusión social
	Diseño de productos con beneficios para la salud: zapatillas de deporte creadas para reducir la enfermedad de diabetes
Cultural-Educacionales	Programa de formación y concienciación en prevención del HIV/ SIDA entre jóvenes
	Organización de competiciones de desarrollo de productos de moda entre colegios (caso China) de comunidades donde está presente Nike y vende sus productos